



ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

MESTRADO EM LIDERANÇA – PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

Dissertação para obtenção do grau mestre

**COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE
CONFLITOS EM EQUIPAS DE TRABALHO**

Autor

Miguel Carlos dos Santos Taveira

**Orientador: Professor Doutor, Tenente-Coronel de Artilharia António José Esteves
Rosinha**

2015



ACADEMIA MILITAR

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

MESTRA EM LIDERANÇA – PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

Dissertação para obtenção do grau de mestre

**COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE
CONFLITOS EM EQUIPAS DE TRABALHO**

Autor

Miguel Carlos dos Santos Taveira

**Orientador: Professor Doutor, Tenente-Coronel de Artilharia António José Esteves
Rosinha**

2015

Agradecimentos

Toda esta investigação não seria realizada sem o contributo de todos aqueles que ajudaram e apoiaram neste longo trajecto, cujo papel teve uma enorme importância que sem elas seria impossível alcançar a este resultado.

É com enorme gosto que agradeço ao meu orientador o Tenente-Coronel de Artilharia António José Palma Esteves Rosinha, pela disponibilidade de ajuda e apoio que prestou, caso contrário seria impossível realizar grande parte desta investigação.

Aos colegas e amigos, Luís Maduro, Ana Goinhas, Pedro Guimarães, Alexandre Pedrinho, Helena Isidoro, Ana Luísa Simplício, que me ajudaram e contribuíram para esta investigação. Assim como a paciência em disponibilizar os inquéritos pelos seus colegas de trabalho e familiares.

À Vânia Bento pelo apoio incondicional neste longo percurso, pelas suas palavras e conselhos.

À minha mãe Noelma e irmão Tiago pela presença diária nesta investigação.

Ao meu pai e avô que apesar de não estarem presentes a sua memória ajudou neste projecto.

À minha família, pelo apoio que me deram.

Aos meus colegas de turma de mestrado pelos conselhos que me deram ao longo do curso.

Aos meus amigos pelos apoios e ajudas que deram.

A todos o meu Muito Obrigado.

Resumo

O trabalho de equipa tem assumido ultimamente um papel relevante no funcionamento das organizações com o intuito de melhorar não só o desempenho dos membros, mas também como meio de atenuar possíveis conflitos laborais que possam surgir na equipa. Daí a importância do estudo dos conflitos nas equipas de trabalho, com o propósito de minimizar possíveis confrontos que possam destabilizar o funcionamento das equipas. O que nem sempre é fácil, dado que são vários os factores que contribuem para o conflito, desde o ambiente organizacional à atitude dos membros da equipa. O conflito é tido como sinónimo de fragmentação ou desestabilização, mas também pode ajudar no desenvolvimento da equipa pela adopção de novas ideias e métodos que melhorem o funcionamento da mesma.

Daí que esta investigação proponha a estudar e analisar casos realizados noutros países e aplica-los no nosso país de modo a perceber como são as relações entre colaboradores e chefias e de que maneira pode contribuir para um ambiente mais activo e menos conflituoso. No qual participaram sessenta e um indivíduos de várias organizações e instituições privadas de diversas áreas. O qual foram aplicadas as escalas de *Alpha de Cronbach* a partir dos estudos realizados por Sarin e O'Connor (2009) e de Dreu, Envers, Beersma, Kluwer e Nauta (2001).

Os resultados obtidos desta investigação mostram um bom relacionamento com o comportamento dos estilos de liderança com a gestão de conflitos. O que significa que existe no corpo organizacional equipas que se comprometem a resolver os problemas sem que haja qualquer fricção ou fragmentação por parte dos membros. Também permitiu tirar relações relevantes contribuem para o melhor funcionamento das equipas nas organizações. Podendo até serem aplicadas no meio militar na gestão e resolução de conflitos em equipas.

Palavras-chave: Liderança, Gestão, Conflitos, Equipas, Organização

Abstract

Teamwork has assumed an important role in the functioning of organizations in order to improve not only the performance of the members, but also the means to mitigate the labor disputes that may appear in the team. Hence the importance of the study of conflict in work team, in order to minimize potential confrontation situations that could destabilize the teams. This is not always easy, given to several factors that contribute to the conflict, from the organization environments to the attitude of the team members. Though conflict is not always synonymous of fragmentation or destabilization, it can also be a sign of team development by adopting new ideas and methods to improve its work.

There for this research proposes to study and analyze the cases performed in other countries and apply them in our country in order to understand how relationships between employees and managers, and how can they contribute to a more active role and less confrontational environment. This study inquired sixty-one individuals from various organizations and private institutions from several areas. The scales used in this research were based on the scales of *Alpha Cronbach* applied from the studies by Sarin O'Connor (2009) and de Dreu, envers, Beersma, Kluwer and Nauta (2001).

The results of this research have shown a good relationship with the styles of leaderships behaviors and conflict management. This means that there is within the organizational body teams that are committed to solve the problems without causing any friction or fragmentation by its members. It also allowed taking relevant relations that contribute for a better functioning of teams in the organizations. And may even be applied within the military in the management and conflict resolution in teams.

Key-words: Leadership, Management, Conflict, Team, Organizations

Índice Geral

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE GERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1- INTRODUÇÃO	1
1.2- ENQUADRAMENTO.....	2
1.3- JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	7
1.4- PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	7
1.5- QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	7
1.6- OBJECTIVOS	8
1.7- HIPÓTESES	9
1.8- METODOLOGIA E MODELO DE INVESTIGAÇÃO	10
1.9- ESTRUTURA E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	11
PAERTE I: REVISÃO DE LITERATURA.....	12
CAPÍTULO 2 – LIDERANÇA E GESTÃO EM EQUIPAS DE TRABALHO	12
2.1- INTRODUÇÃO.....	12
2.2- LIDERANÇA E GESTÃO EM EQUIPAS	13
2.2.1- Liderança Funcional	15
2.2.2- Liderança Partilhada	20
2.3- Síntese.....	25
CAPÍTULO 3 – GESTÃO DE CONFLITOS	26
3.1- INTRODUÇÃO	26

3.2- CONFLITO EM EQUIPAS DE TRABALHO	26
3.2.1- Características e Tipos de Conflitos	30
3.2.1.1- Conflitos de Tarefas e Relação em Equipas	32
3.3- GESTÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.....	33
PARTE II: PRÁTICA	40
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA	40
4.1- OBJECTIVO DE ESTUDO	40
4.2- METODOLOGIA.....	40
4.3- CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	40
4.4- PROCEDIMENTO	45
4.5- INSTRUMENTOS	46
4.6- CONSISTÊNCIA INTERNA.....	46
4.6.1- Escalas dos Estilos de Liderança	47
4.6.1.1- Análise da Consistência Interna dos Estilos de Liderança	48
4.6.2- Escala da Posição do Líder de Equipa	50
4.6.2.1- Análise da Consistência Interna da Posição do Líder de Equipa	51
4.6.3- Escala do Comportamento da Equipa.....	52
4.6.3.1- Análise da Consistência Interna do Comportamento da Equipa	53
4.6.4- Escala da Resolução de Conflitos	55
4.6.4.1- Análise da Consistência Interna da Resolução de Conflitos	56
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	60
5.1- ESTATÍSTICA DESCRITIVA	60
5.1.1- Estilos de Liderança.....	60
5.1.2- Posição do Líder de Equipa	64
5.1.3- Comportamentos de Equipa.....	65
5.1.4- Estilos de Resolução de Conflitos	67

5.2- COMPARAÇÃO DE MÉDIAS	70
5.2.1- Comparação de Médias – Estilos de Liderança	70
5.2.2- Comparação de Médias – Posição do Líder de Equipa	72
5.2.3- Comparação de Médias – Estilo de Trabalho de Equipa	72
5.2.4- Comparação de Médias – Estilo de Resolução de Conflitos	73
5.3- ESTATÍSTICA CORRELACIONAL.....	74
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	80
6.1- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	80
BIBLIOGRAFIA	84
ANEXOS	86

Índice Figuras

Figura 4.1- Género.....	41
Figura 4.2- Tempo de Trabalho na Equipa.....	42
Figura 4.3- Posição na Equipa.....	42
Figura 4.4- Posição na Equipa: Colaborador.....	44
Figura 4.5- Posição na Equipa: Chefia	44
Figura 4.6- Posição na Equipa: Colaborador/Chefia	145

Índice Tabelas

Tabela 4.1- Descrição da Amostra	43
Tabela 4.2- Consistência Interna e Alpha de Cronbach	47
Tabela 4.3- Alpha de Cronbach para a Dimensão Participação	49
Tabela 4.4- Alpha de Cronbach para a Dimensão Consideração	49
Tabela 4.5- Alpha de Cronbach para a Dimensão Orientação para Objectivos	50
Tabela 4.6- Alpha de Cronbach para a Dimensão Liderança Directiva	50
Tabela 4.7- Alpha de Cronbach para a Dimensão Posição do Líder de Equipa.....	52
Tabela 4.8- Alpha de Cronbach para a Dimensão Colaboração.....	54
Tabela 4.9- Alpha de Cronbach para a Dimensão Qualidade da Comunicação Interna	55
Tabela 4.10- Alpha de Cronbach para a Dimensão Compromisso.....	57
Tabela 4.11- Alpha de Cronbach para a Dimensão Cedência	57
Tabela 4.12- Alpha de Cronbach para a Dimensão Imposição	58
Tabela 4.13- Alpha de Cronbach para a Dimensão Afastamento/Evitamento	58
Tabela 4.14- Alpha de Cronbach para a Dimensão Resolução de Problemas.....	59
Tabela 5.1- Estatística Descritiva Geral das Dimensões	60
Tabela 5.2- Estatística Descritiva dos Estilos de Liderança.....	61
Tabela 5.3- Estatística Descritiva dos itens de Liderança	62
Tabela 5.4- Estatística Descritiva da Posição do Líder de Equipa	64
Tabela 5.5- Estatística Descritiva dos itens da Posição do Líder de Equipa	64
Tabela 5.6- Estatística Descritiva dos Comportamentos de Equipa.....	65
Tabela 5.7- Estatística Descritiva dos itens dos Comportamentos de Equipa.....	65
Tabela 5.8- Estatística Descritiva da Resolução de Problemas	67
Tabela 5.9- Estatística Descritiva dos itens da Resolução de Problemas	68
Tabela 5.10- Estilos de Liderança	71
Tabela 5.11- Posição do Líder de Equipa.....	72

Tabela 5.12- Estilos de Trabalho de Equipa.....	72
Tabela 5.13- Estilos de Resolução de Conflitos	73
Tabela 5.14- Correlação entre Variáveis em Estudo	75

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1- INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje o trabalho em equipa tem assumido um protagonismo cada vez maior nas organizações, devido à sua contribuição para a eficácia do desempenho e na realização de tarefas e objectivos propostos. A liderança de hoje tende a focar-se cada vez mais nos grupos, do que nos indivíduos (Nye, Jr., 2009). Porém o trabalho em equipa não deixa de estar susceptível ao conflito, pondo assim em causa o seu funcionamento impedindo a eficácia e o desempenho na realização de objectivos da organização. Desta forma esta investigação debruça-se sobre a temática da liderança e gestão de conflitos em equipas de trabalho.

O presente trabalho de investigação foi efectuado seguindo as normas académicas adoptadas pela Academia Militar, cujo tema de dissertação é **“Comportamentos de Liderança na Gestão de Conflitos em Equipas de Trabalho”**. Estudou-se os comportamentos de liderança de gestores de quadros superiores e intermédios do sector privado que contribuem para a resolução de conflitos em equipas de trabalho.

A investigação científica segue uma metodologia quantitativa por inquérito, salvaguardando-se as suas qualidades metrológicas, nomeadamente a sua precisão e confiabilidade. O objecto de estudo são os comportamentos de liderança e a gestão de conflitos em equipas de trabalho.

Pretende-se que este trabalho possa contribuir para uma melhor prática da liderança e da gestão de resolução de conflitos em equipas de trabalho, dado que esta é uma área que ainda não está suficientemente explorada, pelo menos no caso português.

1.2- ENQUADRAMENTO

A liderança centrada nas equipas coloca o seu foco no grupo em detrimento do individuo. Tem-se vindo a assistir a uma alteração nos comportamentos de liderança, já que o papel do líder em si não é o de ordenar, no sentido de “obrigar”, mas sim de influenciar o individuo ou grupo a direccionar a sua atenção e foco para alcançar o objectivo proposto (Nye, Jr., 2009).

Quando falamos em liderança de equipas o papel do líder pode estar mais ou menos presente, no sentido em que o exercício de liderança está focado no individuo que coordena o grupo ou encontra-se partilhada pelo grupo em si. Há uma certa tendência de olharmos para a liderança partilhada como a mais benéfica, porque cria um ambiente positivo dentro do grupo, mas como sabemos nem sempre é assim, uma vez que as circunstâncias estão dependentes do contexto. Sabemos que o contexto, ou o estágio de desenvolvimento da equipa, determina se a liderança é “dura” e focada no individuo ou participativa e focada na equipa (Nye, Jr., 2009).

Ainda dentro da optica da liderança convém reiterar a importância que o poder tem sobre o líder na gestão dos conflitos assim como na relação entre superiores, pares e subordinados, dado que os estilos de liderança se podem interligar aos diversos tipos de poder.

O trabalho de equipa valoriza a diversidade de especialização dos seus elementos, tais como a tecnologia que contribuem para a formação do indivíduo, o que permite uma maior coesão entre os membros independentemente da posição ou função que desempenhem, possibilitando a partilha de conhecimento dentro do grupo.

Sempre que se fala em equipa convém referir o ambiente em que se insere. Um ambiente amistoso, acessível e coeso mas também que possibilite a partilha de experiências, valores e conhecimentos contribui para alcançar bons resultados (Hanappi-Egger, 2005). De facto estes são alguns dos factores positivos do trabalho em equipa, mas na realidade nem sempre ocorre desta forma. Quando idealizamos

a formação de uma equipa tendemos geralmente a focar-nos nos aspectos positivos, mas quando posta em prática o resultado pode ser o oposto ao pretendido. Em vez de termos uma equipa coesa, aberta, e transparente, temos uma equipa coerciva, individualista, de fraco relacionamento, e fraca transparência entre os seus membros. É natural que numa equipa de trabalho haja divergências pelos seus constituintes, afinal de contas cada individuo entende, pensa, percebe e raciocina as coisas de forma diferente, o que impede por vezes a que se chegue a um consenso ou compromisso entre as partes que compõem a equipa na consecução dos objectivos estabelecidos. Mas o consenso e compromisso entre as partes leva tempo e por vezes nem sempre se consegue chegar a lado nenhum gerando assim um ambiente conflitual, pondo em causa não só a equipa mas também o departamento em que se insere, bem como o funcionamento da própria organização.

Como sabemos o conflito é uma constante no trabalho, todos os dias somos confrontados com vários factores, de tensão e coacção que destabilizam o desempenho laboral, podendo até levar a confrontos entre os membros da organização. Mas por outro lado o conflito também pode ser tido como um sinal de mudança ou renovação na organização. O que leva a que o conflito para além de ser algo negativo pode também ser considerado como um factor positivo, tudo dependendo da forma como os líderes ou gestores responsáveis conseguem gerir a situação em questão.

Uma vez que as equipas de trabalho são susceptíveis ao conflito é interessante perceber como podemos atenua-lo ou até elimina-lo, mas também como o podemos tornar num factor positivo. O que implica a introdução de um quarto e último elemento nesta investigação para além da liderança, das equipas de trabalho e da gestão de conflitos, que é o contexto, ou por outras palavras, o ambiente organizacional.

É o ambiente organizacional que vai determinar o comportamento do líder e da equipa, isto porque as organizações têm os seus próprios

sistemas e culturas que ditam o seu funcionamento. As organizações tendem a lidar com equipas de diferentes culturas, competição externa e adaptação ao meio tecnológico, o que nem sempre é fácil para quem tem como tarefa liderar e decidir a gestão da organização. Além de influenciar a organização o ambiente também influencia a liderança e a gestão de conflitos, devido à diversidade existente entre os indivíduos (Hanappi-Egger, 2005). Sendo a confiança a palavra-chave para a construção de um bom ambiente de trabalho (Veninga, 2000). Cada organização tem um sistema ou cultura que se torna única, distinguindo-a das outras organizações. Enquanto algumas organizações adoptam um comportamento mais conservador, fechado e avesso à mudança, outras optam por um ambiente mais progressista e aberto à mudança. Mas independente de qualquer sistema cultural que uma organização venha a adoptar, ela não deixa de estar susceptível ao conflito, porque este vai sempre existir, quer seja interno ou externo.

Uma organização que lide com a diversidade irá sempre enfrentar desafios sobre o seu modo de funcionamento, nomeadamente ao nível da confiança. Cox (2001), define a diversidade como uma variação de identidade social e cultural entre indivíduos que coexistem no mesmo espaço (Hanappi-Egger, 2005). O que implica da parte da organização, nomeadamente dos gestores a atribuição de tarefas que estejam de acordo com a cultura dos indivíduos, bem como a conciliação e a cultura da organização (Soares, 2013/2014). O que representa ser um desafio difícil devido aos problemas de adaptação, integração e transmissão que o líder ou gestor tem que enfrentar (Thévenet, 1990 – Soares, 2013/2014). Sendo um desses problemas a confiança entre líder, gestores e subordinados.

A confiança é o elemento fulcral na equipa e claro para a organização, sem ela é impossível poderem funcionar (Veninga, 2000).

Uma das principais causas da quebra de confiança deve-se em boa parte à falta de comunicação entre os órgãos superiores e subordinados, nomeadamente quando se trata da necessidade de mudar os métodos de trabalho, o que é difícil devido ao impacto que tem sobre os subordinados. Por vezes, quando é necessária mudança no trabalho, alguns membros manifestem-se contra e até se recusam ouvir e aceitar. Em parte porque receiam vir a perder parte da sua posição enquanto membros de equipa. Daí que uma das razões para melhorar a comunicação, seja o superior avisar de forma antecipada as mudanças aos membros, mesmo que estes mostrem alguma resistência. Justificando sempre as razões das mesmas para que não existam erros ou lapsos de compreensão por parte dos membros. Apesar de haver sempre alguma resistência, a transmissão antecipada das mudanças, trás confiança e respeito. Uma das formas de atenuar essa resistência resulta da formação face às mudanças mais radicais, daquelas que requerem um conhecimento mais avançado para reforçarem as suas funções. Os superiores têm que perceber o impacto que essas medidas têm sobre os seus subordinados, por isso convém que haja conversas regulares sobre o processo de integração pelos subordinados (Veninga, 2000).

A aproximação regular entre o superior e o subordinado é tido como um aspecto positivo, mas nem sempre é benéfico, geralmente quando este último tem capacidade autónoma de desempenhar a sua função. Uma vez que a presença regular pode ser vista com desconfiança entre os dois. De forma a diminuir a pressão, passa por dar maior controlo do trabalho aos membros, por outras palavras, mais autonomia. Por vezes os subordinados que são sobrecarregados nas suas funções e responsabilidades, acabam por se sentirem pressionados causando stresse. Daí que os superiores tenham que implementar medidas ou planos para diminuir o stresse. Para criar um ambiente de confiança na organização, o superior terá que ter em conta a vida profissional e familiar do subordinado. Ao ajudar e apoiar a importância que a família tem para o subordinado, férias,

folga, dispensa para um evento escolar, demonstrando valores familiares e atitudes com o mesmo (Veninga, 2000).

A projecção de uma atitude optimista é um outro ponto importante que tem como propósito impedir o desencorajamento no trabalho, Daí que os gestores não devem manter uma atitude pessimista, pois terá influência sobre os subordinados (Veninga, 2000).

Logo a confiança é um elemento fulcral na liderança, como os peritos referem “a confiança é uma emoção que junta líderes e seguidores. A sua acumulação é medida pela legitimidade de liderança, que não pode ser mandatada ou comprada, tem que ser ganha. É a base de funcionamento de todas as organizações” (Veninga, 2000). Para desenvolver confiança os líderes e gestores têm que se comprometer profundamente na relação de trabalho. Devem personalizar a sua liderança, de modo a que os seus subordinados saibam que as suas funções são valorizadas, por exemplo a introdução de programas e prémios de reconhecimento (Veninga, 2000).

Daí a importância de incluir o contexto organizacional, por forma a perceber como é que os indivíduos e equipas reagem em ambientes fechados e abertos, assim como a sua integração nestes ambientes. Para além da relação e integração, ver até que ponto estes ambientes desencadeiam possíveis situações de conflito. E ver de que maneira os líderes podem relacionar estes dois factores e resolve-los da melhor forma possível de modo a diminuir possíveis fricções dentro da organização. Dado que as acções e decisões dos líderes e gestores nestes contextos têm impacto não só na equipa, mas também para a organização. Daí a necessidade de os líderes ou gestores conseguirem analisar a situação atempadamente por forma a anteciparem possíveis fricções que possam advir das equipas que são encarregados.

1.3- JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

O estudo da Liderança e Gestão de Conflitos em Equipas de Trabalho a nível académico tem mostrado ser uma área ainda por explorar. Trata-se de um estudo que engloba três vertentes, a Liderança, a Gestão de Conflitos e as Equipas de Trabalho. A investigação a nível global apresenta vários casos científicos, mas que apenas se inserem em casos específicos e de certa maneira isolados, que remetem na maioria das vezes a junção de uma ou duas das vertentes em cima mencionadas. Enquanto a nível nacional pouco ou nada existe sobre esta matéria, daí a importância de se aprofundar mais este estudo juntando estas três vertentes, por forma não só a enriquecer esta área, mas que seja também um ponto de partida para futuras investigações científicas. Uma vez que se trata de uma área que tem como finalidade melhorar a coordenação, desempenho e gestão de recursos humanos a nível organizacional.

1.4- PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

No âmbito da temática desta dissertação pretende-se averiguar de que forma se pode tornar mais eficiente a liderança e gestão de conflitos na resolução dos mesmos nas organizações. Daí que se considera como ponto de partida, perceber: **Quais os comportamentos de liderança que mais se adequam à resolução de conflitos em equipas de trabalho?**

1.5- QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Ora para respondermos ao ponto de partida é preciso levantar os principais pontos, sendo eles o ambiente ou contexto, o conflito, o comportamento e a liderança, integrando-os nas perguntas derivadas. O qual iremos responder, de que forma o contexto organizacional é potenciador de conflitos, e perceber quais os tipos de comportamentos mais comuns e eficazes na resolução de problemas

em equipas de trabalho. Para além do contexto e do comportamento convém também incluir de que forma a frequência e intensidade da comunicação na equipa contribui para menores níveis de conflito.

A nível da Liderança, iremos ver quais as características que mais se adequam não só na gestão de conflitos, mas também fazer um levantamento das que são mais comuns em equipas de trabalho. E por último ver se a resolução de conflitos é melhor gerida pelo líder (liderança funcional) ou por ajustamento interno da própria equipa (liderança partilhada).

A partir dos pontos mencionados em cima procedeu-se à construção de seis perguntas derivadas:

- 1) Quais as características de liderança mais comuns em equipas de trabalho?
- 2) Quais os comportamentos de equipa mais frequentes em equipas de trabalho?
- 3) Quais os comportamentos de gestão de conflitos mais comuns em equipas de trabalho?
- 4) O tamanho do número de elementos na equipa tem influência nos estilos de trabalho em equipa?
- 5) Os estilos de liderança têm influência nos comportamentos de equipa?
- 6) Os estilos de liderança têm influência nos comportamentos de gestão de conflitos?

1.6- OBJECTIVOS

Este trabalho tem por objectivo compreender e identificar os estilos de liderança na gestão de conflitos em equipas de trabalho no meio empresarial. Pretende-se ver de que forma esses estilos podem auxiliar a gestão de conflitos a diminuir ou eliminar possíveis fricções que destruam ou dificultam o desempenho e funcionamento da equipa e consecutivamente da própria organização. E de que forma

esses estilos podem melhorar o desempenho da equipa no contexto organizacional, assim como criar um ambiente mais acessível e amigável.

A ideia deste objectivo parte de dois pressupostos – Liderança e Conflitos. Sendo que na Liderança serão abordadas duas teorias – Funcional e Equipas. Em relação à primeira, entende o líder como o elemento principal que coordena e regula os processos que ocorrem na equipa, enquanto a segunda remete para a liderança partilhada em que a coordenação e regulação dos processos são feitas pelo grupo e não por um ou uma entidade externa ao mesmo. No Conflito, serão abordados os vários tipos em estudo, neste caso três – Evitamento, Aceitação e Interaccionista. No primeiro, como o nome indica, evitar possíveis conflitos, o segundo remete para o conflito como algo que acontece dentro de qualquer organização e por fim o terceiro que olha para o conflito como factor de mudança.

1.7- HIPÓTESES

De modo a dar resposta à pergunta principal e às perguntas derivadas desta investigação, formularam-se as seguintes hipóteses:

H1- Os estilos de liderança de participação e consideração são os mais comuns em equipas de trabalho.

H2- Os comportamentos mais frequentes em equipas de trabalho são a colaboração.

H3- Os comportamentos de gestão de conflitos mais comuns são a resolução de problemas e o compromisso.

H4- O aumento do número de colaboradores influencia o nível de colaboração da equipa.

H5.1- O estilo de liderança consideração tem uma relação positiva e significativa com os comportamentos de colaboração em equipa.

H5.2- O estilo de Liderança Directiva tem relação positiva e significativa com a resolução de problemas.

H6.1- O estilo de liderança participação e colaboração tem uma relação positiva e significativa com o estilo de resolução de problemas e compromisso.

H6.2- O estilo de liderança Orientação para Objectivos e Liderança Directiva têm uma relação positiva e significativa com o estilo de gestão “resolução de problemas”.

H7- A Qualidade da Comunicação Interna tem uma relação positiva e significativa com o estilo de gestão de “resolução de problemas”.

1.8- METODOLOGIA E MODELO DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia deste trabalho de investigação científica irá basear-se pelas orientações dadas pelas normas regidas pela Academia Militar (Academia Militar, 2008), sendo ainda complementado pelas indicações de metodologia académica sustentados por Sarmiento (2008), e Pereira e Poupá (2012) aplicadas nas ciências sociais.

A parte teórica deste trabalho baseou-se em análise bibliográfica e documental. Baseou-se sobretudo na análise de livros relacionados com a temática de liderança e recursos humanos, enquanto a análise documental centrou-se em artigos académicos sobre gestão de conflitos em equipas de trabalho e ambiente organizacional. Na parte prática, neste caso no trabalho de campo usou-se o método de recolha de dados através de gestores e subordinados do ramo privado, por via de inquéritos. O tratamento de dados foi realizado com base em estatística descritiva (média, desvio padrão, máximo e mínimo), e estatística inferencial recorrendo-se à comparação de igualdade de valores médios utilizados na resolução de conflitos e estilos de liderança. Recorreu-se também à análise correlacional para perceber a relação entre as diferentes variáveis a estudar.

1.9- ESTRUTURA E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

Este trabalho de investigação está dividido em duas partes. Sendo a primeira referente a abordagem teórica da temática baseada na análise bibliográfica e documental. Começando por abordar alguns conceitos sobre características de liderança e gestão organizacional, conflitos e equipas de trabalho e a análise de casos práticos com recurso a artigos de investigação como ponto de partida deste trabalho, com ênfase em organizações civis, com especial atenção em instituições privadas. A segunda parte aborda a parte prática da temática, com base num trabalho de campo aplicado ao caso português, tendo-se contactado gestores e subordinados da área administrativa de uma empresa nacional privada, com o propósito de colher as percepções e experiências dos mesmos.

Após a realização das duas partes será feito o capítulo serão mencionadas as conclusões e limitações de estudo, objectivos e resultados alcançados desta investigação, bem como uma apreciação para futuras investigações na liderança e gestão de conflitos em equipas de trabalho.

PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA

CAPÍTULO 2

LIDERANÇA E GESTÃO EM EQUIPAS DE TRABALHO

2.1- INTRODUÇÃO

A presente revisão de literatura realizou-se através da análise bibliográfica e documental, o qual a primeira serve de apoio ao leitor, enquanto a segunda se destina a expor casos práticos relacionados com a temática.

O recurso à análise bibliográfica pretende auxiliar e relacionar o leitor na compreensão dos vários conceitos que irá encontrar ao longo da análise documental. Conceitos relacionados com a liderança, gestão de conflitos e equipas, e poder, que visa facilitarem a interpretação dos seguintes casos práticos que serão demonstrados ao longo deste capítulo. Os casos práticos aqui mostrados pretendem dar a ideia do que se pretende fazer com este trabalho, assim como auxiliar a investigação do mesmo.

Ao longo desta parte serão abordados em conjunto com vários casos práticos, referentes às características do líder e gestor face à coordenação e gestão de equipas nas organizações. Começando pela liderança em equipas no qual iremos ver quais as características mais comuns e ver que impactos surgiram com esses casos. Também iremos ver ao longo desta parte, de acordo com uma das perguntas derivadas, se a liderança funcional é mais eficaz que a liderança partilhada ou vice-versa (Jesuíno, 2005). Serão ainda conhecidos os comportamentos de liderança de equipas que serviram de apoio na investigação deste trabalho.

2.2- LIDERANÇA E GESTÃO EM EQUIPAS

Em liderança de equipas, o líder tem como responsabilidade garantir o bom funcionamento desta, por forma a atingir um desempenho favorável na consecução dos objectivos da organização. Uma vez que se trata do contexto de equipas, a liderança pode ser realizada de duas formas – funcional ou directiva; no qual há um individuo que coordena a equipa e é responsável por diagnosticar os problemas, planejar e implementar soluções, e partilhada em que a liderança está concentrada nos membros da equipa e não num só individuo (Zaccaro, Rittman, Marks, 2001).

Zaccaro, et. al. (2001) realçam os pontos que são essenciais à liderança em equipas, assim como a sua importância e o seu papel na ligação com as mesmas por forma a criar um ambiente mais propício à eficiência. Enfatizam a importância tanto do líder como dos membros na criação e resolução de soluções dos desafios que possam surgir. Afirmam ainda que a liderança só é necessária em situações em que os problemas, as soluções são várias e complexas requerem um planeamento cuidadoso. Afastando assim daquela soma de “o que deve o líder fazer” por “o que é preciso ser feito” para se atingir determinado desempenho, separando-se da visão generalista da liderança funcional. Sendo a interacção e o comportamento os conceitos que distinguem estas visões.

De acordo com o estudo realizado por Sarin e O'Connor (2009) as equipas proporcionam às organizações elementos necessários para criar um ambiente de trabalho favorável. Elementos como, a confiança que permite melhorar o desempenho de equipas multifacetadas, de modo a dar uma vantagem competitiva a longo prazo. São equipas formadas por indivíduos com formação, especializados dentro da própria organização e responsáveis pela criação e desenvolvimento do produto (Barczack & Wilemon, 1992; Griffin, 1997; McDermott, 2003; Ulrich & Eppinger, 1995; Wind & Mahajan, 1997; citado por Sarin & O'Connor, 2009). Com o propósito

de construir formas mais eficazes de liderança na colaboração, introduzindo novos processos de desenvolvimento e comportamento nos membros (Aronson, Reilly, Lynn, 2006). Tudo depende da acção humana criar as condições para um bom ambiente de equipa, em que os seus membros possam sempre sentir-se inspirados e orgulhosos na missão da organização (Thamhain, 2004).

Sarin e O'Connor (2009) assumem como características de comportamentos de liderança – a Participação; Consideração; Orientação para Objectivos; Liderança Directiva e a Posição do Líder de Equipa:

A Participação representa o modo como o líder se comporta perante os membros assim com a sua influência e a regularidade que com que se envolve com a equipa. São exemplos de comportamentos a este nível a consulta, a solicitação de opiniões e sugestões dos membros.

A Consideração refere-se ao modo como o líder trata os membros e pares, isto é, se é um individuo afável, amigoso, acessivo e que se preocupa com o bem-estar da equipa. Mas que cria também formas de estabelecer um ambiente que traga satisfação à equipa.

A Orientação para Objectivos representa o grau que o líder transmite aos membros da equipa aquilo que é esperado desta. É daqui que o líder estabelece os objectivos, os resultados previstos, as expectativas, bem como a responsabilidade e o desempenho ao mais alto nível. Este comportamento permite aos líderes mostrarem confiança de que os membros vão dar o esforço necessário para atingir os objectivos.

A Liderança Directiva consiste no grau que o líder de equipa organiza e dirige as actividades dos membros. Orientando-os sobre como e deve ser feito, estabelecendo prazos, limites, regras que devem ser seguidas, e mantendo os padrões de desempenho.

A Posição do Líder de Equipa refere-se ao poder formal e informal que o líder tem na equipa e na organização. Líderes que tenham uma forte posição, respeito pela gestão ou qualidades técnicas, e que tendem a estar bem integrados e posicionados na organização. São capazes de adquirir os recursos necessários para promover o projecto de equipa na organização, e proteger a mesma de eventuais interferências e pressões.

A importância da referência das equipas *New Project Development* neste trabalho reside em boa parte no contributo à eficácia de liderança, que é identificado como um elemento importante na gestão de equipas de trabalho. Como sugere Thamhain (2006, citado por Sarin & O'Connor, 2009), os líderes nestas equipas são vistos como arquitectos sociais que devem perceber a interacção comportamental dentro da organização por forma a diminuir possíveis disfunções no grupo que possam gerar conflito, e apostar mais num clima de participação mais activa.

2.2.1- Liderança Funcional

Sarin e O'Connor (2009) focaram-se nas características do líder funcional na gestão e interacção de equipas. Considerando três características importantes na eficácia de liderança - comportamento na resolução de conflitos; colaboração; comportamento na comunicação. Em relação à primeira, não incluiremos agora, uma vez que esta parte será dedicada exclusivamente à liderança de equipas.

A colaboração em equipa permite atingir as tarefas específicas, uma vez que ajuda na eficiência da performance das equipas. O que por sua vez requer que haja uma comunicação de qualidade entre líder e membros. De acordo com Bauer e Green (1996, citado por Sarin & O'Connor, 2009) a qualidade na comunicação é um elemento fulcral na relação interpessoal, na transmissão e troca de informação, nomeadamente na relação entre as várias áreas da organização (Maltz, 2000; Sarin & O'Connor, 2009). A qualidade da comunicação é

medida nos termos da sua precisão, clareza, detalhe, relevância e rapidez. Se bem que nas palavras de Maltz e Kohli (1996, citado por Sarin & O'Connor, 2009), a comunicação informal tende a ser mais demorada na transmissão de funções, enquanto a formal tende a ser mais directa e precisa.

A partir dos resultados obtidos por Sarin e O'Connor (2009) pode-se concluir que o líder tem de facto uma posição importante na gestão da equipa, assim como a participação dos seus membros. Contudo, as tentativas de o líder em estruturar as actividades e comportamentos não mostraram efeitos significantes nas equipas. Daí que o líder deva encontrar meios de motivar a equipa dando-lhes objectivos que os recompensem. Isto é, conseguir com que cada membro tenha confiança em si no alcance dos objectivos pretendidos. Quanto à posição do líder na equipa os autores destacam dois pontos positivos: a colaboração e a formalidade. O que fará com que o grau de colaboração seja maior entre os membros da equipa.

Os autores referem algumas das características essenciais do líder na colaboração, comunicação e confrontação com a equipa e outras também, como potenciadores de influência. Mas ao mesmo tempo advertem que uma comunicação frequente, o compromisso, o forçar e o afastamento são características que podem não influenciar a acção do líder. Isto é, líderes participativos devem criar ambientes em que os membros colaborem com mais frequência e com menor informalidade, por forma a melhorar a qualidade de comunicação dentro da equipa, solicitando e integrando os membros na tomada de decisão. Cria-se assim condições para um ambiente não só de confiança mas também de responsabilidade por parte dos membros, assim como comportamentos que os beneficiem a si próprios e à sua missão. O líder ao mostrar-se preocupado pelo bem-estar da equipa, os membros respondem também da mesma maneira, levando a resolver possíveis problemas por via da negociação e compromisso de modo a melhorar a eficácia (Sarin & O'Connor, 2009).

Yukl (1994, citado por Sarin & O'Connor, 2009) ao referir-se à liderança eficaz considera quatro aspectos fundamentais – o nível de poder e influência do líder; a forma como o líder interage com os outros; a qualidade pessoal do líder; as circunstâncias em que o líder está apto para liderar. Já Griffin (1979) apresenta também quatro características de gestão distintas do líder eficaz – a liderança participativa, a liderança de apoio; a liderança focada no objectivo; e a liderança directiva, às quais Yukl (1994) acrescenta a posição do líder de equipa (Sarin & O'Connor, 2009).

A liderança participativa permite o envolvimento do líder e membros da equipa no processo da tomada de decisão. No qual líder consulta os membros, solicitando as suas opiniões e sugestões de modo a facilitar o processo de decisão. A participação apresenta o modo como o líder se comporta perante a equipa assim como a sua influência perante a mesma (Sarin & O'Connor, 2009).

A liderança de apoio (consideração) resulta da relação entre o líder e os membros, isto é, o líder ao ser mais amistoso, afável e que demonstra interesse com o bem-estar da equipa. Recebendo respeito ao líder, como se fosse uma qualidade sua, criando ao mesmo tempo um bom ambiente de trabalho (Sarin & O'Connor, 2009). Mencionando ainda Zaccaro et. al. (2001) os membros tendem a mostrar uma reacção menos emocional de stresse se estes lhes atribuem objectivos ou metas claras, papeis e estratégias de desempenho para a equipa (Isenberg, 1981; Mintz, 1951; Strauss, 1944; Sugiman & Misumi, 1988). O encorajamento, reconhecimento pessoal e os valores da organização também ajudam no apoio ao compromisso da missão (Thamhain, 2004).

A liderança focada para o objectivo é a forma como o líder se dirige aos membros na delegação de objectivos. Isto é, a definição de metas a serem alcançadas, e a assunção das responsabilidades do que lhes é pedido. Por via deste comportamento, o líder mostra confiança aos

membros, e estes por sua vez vão dar esforços para alcançar o que lhes é pedido (Sarin & O'Connor, 2009).

A liderança directiva é o grau com que o líder organiza e dirige as actividades com os membros. É da responsabilidade do líder fixar as metas, emitir leis e regulamentos a serem seguidos, bem como níveis de desempenho (Sarin & O'Connor, 2009).

A posição do líder de equipa é a forma de medir a posição de poder que este tem, quer formal e informal sobre a equipa. Líderes que estejam em grandes posições tendem a desfrutar de um estatuto maior na organização, assim como as suas qualidades de gestão. Tendem a estar bem conectados na organização e capazes de reunir os recursos necessários para as equipas, assim como protege-las de possíveis interferências internas e externas (Sarin & O'Connor, 2009).

Estas cinco características assumem uma grande relevância na literatura e neste trabalho de investigação. Que além de nos dar a informação de como um líder deve gerir a equipa, também nos dá meios que nos permitem controlar possíveis tensões de conflito, que iremos ver quando falarmos da gestão de conflitos (Sarin & O'Connor, 2009).

A orientação para objectivo foi um dos pontos mais influentes na característica do líder examinado neste estudo, melhorando a confrontação, a suavidade e os comportamentos de colaboração na equipa. Isto porque alguns objectivos específicos do processo estrutural são alcançados, e os resultados mostram que o líder aumenta a qualidade de comunicação dentro da equipa, tornando-a ao mesmo tempo informal. Isto sugere que ao serem identificados determinados pontos o líder consegue juntar a equipa para o objectivo comum, de modo a darem o seu melhor para atingir o pretendido. Ao focar a atenção da equipa ajuda a desenvolver novas formas na resolução de conflitos. Promove-se assim um aumento da qualidade da comunicação, na gestão de informação adquirida pelos membros da equipa ao longo do processo (Sarin & O'Connor, 2009).

Contudo os autores (Sarin & O'Connor, 2009) advertem a confusão entre comportamento de complacência, assim como a informalidade entre o líder e membros que pode ser tanto uma vantagem como uma desvantagem. Por um lado a informalidade cria um ambiente mais amistoso, mas por outro lado pode tornar a transmissão de um objectivo demorada e os membros podem afeiçoar-se tomando o ambiente como garantido.

Quanto à personalidade do líder, Aronson, Reilly, Lynn (2006) enfatizam o seu efeito no desempenho das equipas *New Project Team*. Não concluíram que um líder mais aberto à equipa tem mais influência nestas equipas. O que vai ao encontro dos estudos realizados por Bass (1990) que revelam que a liderança transformacional é a que mais se enquadra na gestão de equipas, o que vai em conta com o artigo de Dvir et al (2002; citado por Aronson, Reilly, Lynn 2006).

Os resultados de Dvir et al (2002; citado por Aronson, Reilly, Lynn 2006) revelam que os líderes devem ser mais afectivos no auxílio dos projectos em equipa, considerando a introdução de novas formas de inovação na resolução de problemas nas equipas. Em situações de maior incerteza o líder deve ter uma posição mais predominante no papel da comunicação. Isto é, conseguir detectar os erros que possam surgir. E quanto maior for a diversidade funcional da equipa maior a variedade de informação disponível. O que amplia a compreensão por parte dos membros no desenvolvimento laboral, assim como potenciais soluções na resolução de problemas (Milliken & Martins, 1996; citado por Aronson, Reilly, Lynn, 2006). A envolvimento dos membros oferece mais desafios na integração de informação e no desenvolvimento geral das actividades, o que contribui para melhorar a eficiência laboral.

Já os líderes mais extrovertidos tendem a forçar a comunicação da sua visão sobre os objectivos, fomentando altos níveis de trabalho de equipa (Aronson, Reilly, Lynn, 2006).

2.2.2- Liderança Partilhada

A eficácia do grupo não depende por si só da acção líder. E a eficiência do líder nem sempre se traduz por uma equipa eficaz. Por vezes a composição da equipa, os recursos e o ambiente organizacional pode mitigar severamente a influência do líder. Cada membro da equipa tem um papel diferente e único, o que lhes confere um certo poder dentro da equipa, contribuindo assim para o seu bom desempenho (Nieva, Fleishman, & Rieck, 1978; Orasanu & Salas, 1993; citado por Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Mas a gestão da equipa implica a coordenação e sincronização de recursos, e isso requer normalmente a existência de um líder. Os autores consideram que o desempenho da liderança segue quatro dimensões: informação e estruturação; informação na resolução de problemas; gestão de recursos humanos; gestão de recursos materiais. Ora para que uma equipa seja eficaz tem que integrar quatro processos considerados fundamentais: 1) cognição, 2) motivação, 3) afecção e 4) coordenação. De acordo com Cannon-Bowers et al (1990-1993; citado por Zaccaro, Rittman & Marks, 2001) a coordenação eficaz do desempenho da equipa depende de modelos mentais partilhados necessários na interacção da equipa. A eficácia colectiva está relacionada com a capacidade dos membros se sentirem mais confiantes e motivados sobre as capacidades da equipa, o que facilita a resistirem a obstáculos colectivos, podendo até aceitar desafios mais difíceis, estabelecendo metas e compromissos mais duros (Weldon & Weingart, 1993; citado por Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). A eficácia colectiva está ainda relacionada com a alta eficácia que aumenta a comunicação e o desempenho de equipa. Esta influência reflecte-se no processo de motivação que regula a equipa face aos objectivos por forma a facilitar o desempenho em relação às mudanças na comunicação que possam advir. Mas em determinadas situações a comunicação pode significar um decréscimo do desempenho (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). No que toca à coordenação, para Zaccaro, Rittman e Marks (2001) a equipa está

dependente da forma como os membros coordenam entre si, no qual os autores enfatizam sete dimensões importantes no processo de coordenação – funções de orientação; funções de distribuição de recursos; funções de temporização; funções de coordenação de resposta; funções motivacionais; funções de monitorização de sistemas; e funções de manutenção de procedimentos.

Os processos de coordenação de liderança em equipas diversas ajudam o líder a perceber o ambiente em que se encontra e ao mesmo tempo reduzir a incerteza. No caso da gestão de equipas de topo, em que o nível de complexidade é maior, Zaccaro (1996) e Jacobs e Jaques (1987) descrevem dois mecanismos de redução de incertezas. O primeiro, quando as relações de autoridade são brandas (Nye, 2009), ou inexistentes, os indivíduos de baixa posição tendem a contribuir para a identidade no ambiente da organização. O segundo, se a equipa de topo é construída por indivíduos com diferentes graus de especialização, que como um todo consegue mais recursos e desenvolve desafios mais complexos no ambiente organizacional, contribuindo em parte a rede de informação entre a equipa e o líder, de modo a canalizarem mais recursos para si. Ao tornarem-se mais experientes, tomam uma posição de liderança cada vez maior, enquanto os líderes ficam com a função de manter as responsabilidades (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). As teorias existentes de liderança e a dinâmica de equipas tendem a minimizar o contributo da influência de cada processo sobre os restantes. Tal minimização conduz para um menor entendimento do desempenho e do processo de decisão colectivo. Alternadamente, as organizações que se movem de uma estrutura tradicional hierárquica para uma mais partilhada, o processo de equipa tem um impacto importante na influência do líder e na eficácia organizacional (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

Em equipas-autogeridas (Pais, 2010) a autonomia individual tem estado associada ao aumento da motivação, à satisfação profissional e

ao bom desempenho (Hackman & Oldham, 1975; Karasek, 1979; Warr, 1994). O mesmo acontece com a autonomia em equipa mas de um modo mais amplo como a produtividade, a qualidade do desempenho, a inovação, a satisfação profissional, e a redução de acidentes de trabalho (Goodman et al, 1988; Guzzo & Dickson, 1996; Hackman, 1987; Sundstrom et al, 1990). Apesar de Jaques (1992) referir que as equipas autónomas estão muito associadas à hierarquia organizacional. Não no sentido dos níveis de complexidade, mas sim da descontinuidade que separa as tarefas por categorias. Apontando para a falha na cadeia de comando nas organizações, nomeadamente o número excessivo de escalões hierárquicos, criando uma asfixia de liderança que reduz a responsabilidade (Pais, 2010).

As equipas autogeridas assumem a mudança como objectivo de atingir a eficiência organizacional (Rafferty & Tapsell, 2001). Cohen e Ledford (1994) denotam que existem benefícios com a criação de equipas autónomas, com níveis altos de desempenho grupal, aumento da qualidade e segurança no trabalho. Reforçando ainda a importância da liderança democrática, no caso português, no qual é entendido pelos subordinados como o melhor sistema que permite ao líder do grupo atingir os objectivos pretendidos. De acordo com McClelland e Burnham (2003), o estilo democrático fomenta a participação dos membros, com sugestões e o seu envolvimento na tomada de decisão e na resolução de problemas. Além de que a formação de equipas autónomas nas organizações, impede a alienação de qualquer membro, trazendo o verdadeiro sentido de trabalho de equipa. Já de acordo com McIntyre e Salas (1995) consideram que um dos elementos mais importantes nas equipas de trabalho está relacionado com a necessidade de partilha da carga de trabalho. Daí fazer uma distinção entre equipas autónomas e convencionais. No qual as convencionais são caracterizadas pela existência de um líder, que controla e supervisiona, estabelecendo um sistema de recompensas ligado ao desempenho individual, aproximando mais do método funcional (Orsburn et al, 1990). Enquanto as equipas autogeridas, são

entendidas como “um grupo de elementos que são responsáveis por gerir e realizar tarefas, num produto ou serviço...” (Yeatts e Hyten, 1988, p. 361). Para Metlay et al. (1994), a equipa autogerida é um tipo de grupo de trabalho em que o poder de tomada de decisão está no gestor do grupo. Mas Varney (1994) vai ainda mais longe no qual define que equipa autogerida é “um grupo de pessoas que realizam tarefas semelhantes, que têm a responsabilidade, autoridade e prestar contas por planear, organizar, gerir, controlar e medir o seu trabalho. Por outras palavras, as equipas autónomas encorajam, realizam tarefas específicas, têm poder de decisão sobre os métodos de trabalho e recebem *feedback* e recompensas de acordo com a filosofia de grupo (Polley & Van Dyne, 1994). Molleman (2000) considera que a autonomia tem a ver com a liberdade de tomar decisões sobre os respectivos alvos (“quê”) a atingir, os métodos de trabalho (“como”), e planeamento (“quando”) na atribuição de tarefas (Pais, 2010).

Pretende-se com a introdução de equipas autónomas atingir níveis económicos e sociais de eficiência de grupo (Savoie & Beaudin, 1995; citado por Pais, 2010). Apesar de nas empresas estudadas apresentarem algum grau de autonomia que se podem encontrar nas definições de equipas-autogeridas, não se pode considerar que fossem totalmente autónomas uma vez que estão sujeitas a notificações dos órgãos superiores, apesar de não se ter verificado a existência de uma linha tradicional baseada na autoridade e comando. Se bem que os líderes ou gestores de linha devem estar cientes das qualidades de inteligência emocional dos membros por forma a desenvolver o desempenho da equipa (Polychroniou, 2009; citado por Pais, 2010).

As conclusões de Pais (2010) permitiu concluir que a experiência de autonomia dos membros de equipas, contribuiu para a sua satisfação profissional. Desde que trabalhem num regime autogerido, existe um forte compromisso com a qualidade de produção nos objectivos de equipa. Verificou-se também a participação dos membros através de ideias que focam os aspectos do dia-a-dia, permitindo assim uma

conciliação técnica e social no trabalho de equipa na atribuição de tarefas na organização. Viu-se também a relação entre os membros após a implementação da autonomia de grupo, no qual a intensidade das relações aumentou, na base do espírito de equipa e no alcance das metas do grupo.

Em relação à liderança de equipas o autor enfatiza três tipos – rotacional, permanente e rotacional facilitador. Ambas mostraram sucesso na eficiência de equipa, sendo a terceira a maior em termos de satisfação e responsabilidade. Isto porque implica uma atitude de ajuda sobre os membros, dando-lhes sempre a informação dos superiores. A liderança permanente por seu lado dificulta o desenvolvimento de capacidades de todos os membros. Pais (2010) realça o contributo da necessidade das organizações que trabalham já com equipas autogeridas, mas que mantém ainda a formalidade. Pode oferecer aos membros a possibilidade de trabalharem num meio mais acessível por forma a aumentar a capacidade do trabalho em grupo. Referenciando ainda o crescimento dessas equipas, realçando o desenvolvimento do grupo na resolução de problemas e desafios, lembrando a importância da sua aprendizagem, na rotação e o alargamento de tarefas. Logo a organização deve criar meios para que isso possa acontecer. A boa comunicação é um outro factor a ter em conta nestas equipas assim como, os superiores que assegurem não só o fluxo de informação mas também a motivação e eficácia da equipa no alcance das metas. Que em si contribui também para o reforço do poder das mesmas, como base do trabalho actual (Pais, 2010).

2.3- SÍNTESE

Em suma, podemos avançar que a liderança partilha concede mais autonomia e liberdade aos subordinados ou à equipa em si em relação à liderança funcional. Notou-se ao longo desta fase que tanto a liderança funcional como a partilhada adoptam ambas uma atitude “branda” ao invés de uma “dura” no que toca à coordenação e

transmissão de tarefas. Aproximando-se assim à liderança transformacional focada na motivação dos membros para agirem para além dos seus próprios interesses e benefício da equipa e da organização (McLaurin & Amri, 2008; citado por Odetundi, 2013).

O que significa a liderança tem vindo a evoluir ao longo do tempo. Mas apesar de os autores na sua maioria associarem a liderança com o poder brando, não deixa de ser susceptível ao poder mais autoritário. Dado que na prática uma liderança eficaz requer um misto de capacidades quer *soft* quer *hard*, ou como Nye Jr., (2009) designa de poder inteligente. Um líder que saiba de facto usar as suas capacidades e percebe como funciona o ambiente organizacional tem mais hipóteses de criar uma liderança eficiente. Mas isso requer uma forte capacidade da sua parte em áreas como liderança, administração, organização, e especialidade técnica. Requer ainda o envolvimento da gestão de topo por forma a assegurar a visão da organizacional, recursos e apoio para o projecto durante o seu ciclo de vida (Thamhain, 2004). Deve ainda enfatizar os objectivos e valores comuns do que as diferenças na solidificação da equipa, o mesmo se aplica a equipas autónomas. Pode ainda combinar-se o interesse pessoal, orgulho e satisfação com a função, desafio profissional, realização, reconhecimento e o conjunto de capacidades que permita aos membros actuarem de modo favorável no processo (Thamhain, 2004).

CAPÍTULO 3

GESTÃO DE CONFLITOS

3.1- INTRODUÇÃO

O conflito foi sempre uma constante nas relações humanas, é inevitável escapar, mas é um fenómeno que pode ser controlado. Quando falamos de conflito temos a tendência de associar a algo que é negativo, como um factor de destabilização. Mas acontece também que o conflito pode ser encarado como um fenómeno positivo de mudança, num ambiente dominado pela diversidade e heterogeneidade (Hanappi-Egger, 2005).

De facto as organizações, nomeadamente as empresas estão sujeitas a um ambiente mais propício ao conflito, dado que se deparam com um cenário de maior competitividade, diversidade o que exige uma maior adaptação a novos contextos (DeDreu, 2006; Van de Vliert, & West, 2004; West, 2002; West & Hirst, 2003; citado por Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010).

Neste capítulo serão abordadas as dinâmicas da gestão e os tipos de conflitos através da análise dos vários casos realizados por forma a perceber a sua importância nas equipas de trabalho. Analisando as formas que a investigação aconselha ser a melhor forma de resolver o conflito e faz-se uma breve apreciação do estado da arte. Finalmente comparam-se os resultados com os obtidos com esta investigação. A gestão de conflitos está associada a uma liderança eficiente (Odetundi, 2013).

3.2- CONFLITO EM EQUIPAS DE TRABALHO

O conflito em equipas é um fenómeno natural e inevitável nas organizações (Odetundi, 2013) e nas equipas de trabalho (Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010), uma vez que são compostas por

indivíduos que pensam e raciocinam de forma autónoma e diferente. Essa diversidade faz com que diferentes dimensões tenham vários significados na cultura das pessoas, acabando por definir e influenciar o funcionamento da equipa (Hanappi-Egger, 2005). O poder e influência nas equipas pode ter sempre um efeito negativo na cooperação e no compromisso, e que por isso deve ser vigiado para impedirem possíveis tensões nos membros (Thamhain, 2011).

Os grupos geralmente são medidos pela sua heterogeneidade devido à diversidade existente, daí serem mais propensos ao conflito. Fiedler (1967; citado por Jesuíno, 2005) tem defendido que tensão nos grupos contribui negativamente para a realização de tarefas e para a própria acção do líder. Elegendo a homogeneidade como a característica que melhor contribui para uma equipa mais positiva. Mas por outro lado, há quem defenda que os grupos heterogéneos têm as suas vantagens para o seu funcionamento. Para Hoffman (1965; citado por Jesuíno, 2005) os grupos heterogéneos oferecem a vantagem de uma maior diversidade de ideias, favorecendo a actuação do líder e da própria equipa. Jesuino (2005) refere que as equipas homogéneas oferecem uma maior estabilidade e segurança no grupo, assim como um maior espírito de cooperação, comunicação e moral. Ao passo que os grupos heterogéneos são mais susceptíveis ao conflito pessoal, à competição e divisão da equipa, mas caso sejam bem geridos podem vir a fortalecer a equipa.

De acordo com Desisvilya et. al. (2010), o conflito é um fenómeno que está associado à orientação motivacional dos indivíduos, na relação interna da equipa. Membros que aspiram a relações positivas estão motivados em promover um entendimento mútuo, construindo confiança de grupo e a habilidade de trabalharem em conjunto, criando assim um ambiente mais social e saudável. Esta orientação associa acções como, a cooperação construtiva, troca de informação, enquanto lidam com conflitos internos. Nas palavras de Sarin e O'Connor (2009) o compromisso permite às partes em conflito

construir meios para que se chegue a um entendimento. Tendo sempre em conta as necessidades, opiniões e interesses de cada membro, de modo a conseguir o entendimento mútuo das partes. O que implica coordenar os comportamentos de modo a contornar os problemas, e procurando soluções que satisfaçam as várias partes. Outros investigadores sugerem que o conflito é um fenómeno determinante na eficiência da equipa e no funcionamento da organização (Glazer & Beehr, 2005; Hamilton et al., 1993; citado por Hon & Chan, 2013).

Numa equipa onde existe uma forte identidade por parte dos membros, estes por sua vez têm a capacidade de atingir uma autoimagem no grupo. Nessa forte identidade podemos encontrar a motivação dos membros, a partilha de capacidades, informação, conhecimento e outros recursos, assim como comportamentos que melhorem o bem-estar da equipa no alcance de resultados conjuntos (Riketta & van Dick, 2005; Stevens & Campion, 1994, citado por Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010). A entidade de equipa cria condições motivacionais que aumenta as probabilidades de interacção e cooperação (Tyler & Blader, 2003 citado por Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010). Um indivíduo que tenha maior sentido de pretensa no grupo tem maior possibilidade de cooperar com outros membros, em contraste de indivíduos com menor sentido de pretensa (De Cremer, 2001, citado por Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010). Como Rusbult (1993) mostrou, os indivíduos que tenham maior pretensa e que estão comprometidos nas suas relações, tendem a exhibir respostas mais construtivas em crises de relação interpessoal. Daí que os autores defendam que uma forte identidade ajuda a promover a maior coesão na orientação da equipa, que cria uma atmosfera de cooperação motivadora, e a procurar maneiras de cooperação construtiva como a interacção na resolução de possíveis conflitos (De Cremer, 2001, citado por Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010).

O conflito em equipas para Behfar, Peterson, Mannix e Trochim (2008) reflete dois pontos, o conflito intergrupar (tarefa, relação e processo de conflito), e o impacto que os diferentes tipos de conflito têm no desempenho. É importante saber quais as táticas de resolução de conflitos associadas às tarefas, relação, e processos conflituais nos grupos. De acordo com Dreu e Weingart (2003, citado por Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010) definem o conflito em equipa como um processo de emancipação e tensão interpessoal entre os membros devido às suas divergências.

O conflito em equipas autónomas tem sido relevante nos últimos vinte anos (Cohen & Ledford, 1994, citado por Behfar, Peterson, Mannix & Trochim 2008), nomeadamente no que toca no processo de gestão e comunicação, isto porque há a ausência do líder, o que implica que a responsabilidade está assente nos membros, de gerir a comunicação e problemas que resultem das suas decisões e processos de trabalho.

Outros estudos mostram que as equipas autónomas exibem declínios de produção ao longo do tempo, devido a problemas de coordenação e declínio da motivação. O que representa um teste crítico em relação a resoluções específicas que facilite ou dificulte a eficiência da resolução do conflito (Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008).

Quando falamos de conflito temos tendência a olhar para ele de forma negativa ou destrutiva, e que se resume ao desperdício de tempo (Dana, 2001; Adkins, 2003; Bacal, 2004; citado por Odentudi, 2013), desmotivação, queda de produtividade e desempenho (Dana, 2001; Adkins, 2003; Smith, 2002; Hessel, 2003; citado por Odentudi, 2013), tensão, abstenção, saída da organização e consequências para a saúde (De Dreu, Dierendonck & Dijkstra, 2004; citado por Odetundi, 2013), nomeadamente o stresse (Smith, 2002; citado por Odetundi, 2013). Mas por outro lado o conflito tem também o seu lado positivo, como a aprendizagem, criatividade, inovação, qualidade do grupo na tomada de decisão e maior eficiência organizacional (de Dreu, 2008, citado

por Odetundi, 2013). Logo desde já podemos assumir que o conflito assume uma posição positiva mas também negativa. De acordo com Tjosvold (2006, cit. por Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010) o conflito pode motivar discórdias entre os membros, e que uma gestão competente que controle esse conflitos, apesar da ruptura, reforça as relações entre os seus membros. Referem-se de seguida algumas características e tipos de conflito.

3.2.1- CARACTERISTICAS E TIPOS DE CONFLITO

O conflito pode assumir uma forma funcional ou disfuncional, dependendo da forma como é gerido (Odetundi, 2013). É funcional no sentido em que se adapta à organização, à inovação e mudança, e que a posição do líder deve focar-se não em eliminar o conflito mais sim em geri-lo (Odetundi, 2013). Sendo a liderança transformacional, aquela que mais se enquadra neste contexto, pelo facto de ser um bom condutor de eficiência no comportamento na gestão de conflito e consequentemente na promoção de um ambiente organizacional harmonioso. Daí que líderes e gestores no futuro tenham que adoptar uma posição mais transformacional de modo a melhorar a percepção dos subordinados na relação de trabalho (Odetundi, 2013). Isto porque as capacidades de resolução de conflitos estão associadas aos traços de liderança, nomeadamente a sua aplicação na resolução de problemas (Chappel & Willis, 2013).

De acordo com Thomas (1976; cit. por Odetundi, 2013) identifica cinco modos de manipulação de conflito: o evitamento (não assertivo, não cooperativo); a competição (assertivo, não cooperativo); a acomodação (não assertivo, cooperativo); a colaboração (assertivo e cooperativo); e o compromisso (intermedio entre assertivo e cooperativo). Em relação ao estilo evitamento, nas palavras de Rahim (1983; citado por Odetundi, 2013) envolve um fraco envolvimento do individuo em si e com os outros, tornando-o evasivo, o que não permite resolver o conflito. O estilo competição assume um aspecto

positivo em que existe um maior envolvimento do individuo em relação à equipa, e faz com que a sua posição e opinião se sobreponha à dos outros (Friedman, Tidd, Currall, & Tsai, 2000; citado por Odetundi, 2013). A acomodação por seu lado dá mais primazia há equipa do que ao individuo em si. Basicamente neste estilo, uma parte essencialmente coopera e cede à outra por forma a resolver o conflito (Friedman *et al.*, 2000; citado por Odetundi, 2013). O estilo colaboração reforça tanto a posição do individuo como da equipa (Gross & Guerrero, 2001; citado por Odetundi, 2013). Por fim o compromisso é aquele que de acordo com Odetundi (2013) se apresenta como um estilo intermedio entre os objectivos das várias partes em questão.

Na análise de Behfar et. al. (2008) são abordados dois pontos do conflito, sendo o primeiro modo como as equipas gerem as tarefas, relações e processos de conflito assim como o desempenho e a satisfação associados à escolha na resolução de conflitos. Cujos resultados são consistentes em relação aos benefícios de integração e colaboração na gestão de conflitos, e no afastamento em situações de contenção e evitamento. Os resultados foram caracterizados de acordo com Hackman & Morri's (1975; cit. por Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008), em três critérios – a equipa tem que corresponder às expectativas; satisfazer as necessidades individuais; melhorar a habilidade de trabalho conjunto no futuro. Defendem que a forma de assegurar altos níveis de desempenho e maior satisfação individual é através de um compromisso e compreensão solida, com todos os seus membros, por forma a prevenir possíveis fricções (Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008).

Em contraste, as equipas que têm grandes níveis de desempenho, mas baixa satisfação, “regras” focadas na gestão de conflitos (Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008). Estão mais focadas em reagir a conflitos e estruturar ou criar regras para evitar a ruptura sobre as metas de desempenho no planeamento preventivo de prever possíveis

rupturas. Esta aproximação criou um foco sobre a tarefa em integrar interesses individuais que é reflectido na maioria das regras na aproximação entre a tarefa e o conflito. Definindo formas arbitrárias na gestão de conflito de relacionamento no processo conflitual. Nas equipas, de baixo desempenho mas com alta satisfação, desenvolvem um foco na “equidade” em que a acomodação tomou o lugar das regras e critérios de selecção nas tarefas (Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008).

3.2.1.1- Conflito de Tarefas e Relação em Equipas

O conflito em equipas envolve duas formas: a tarefa e as relações em equipas (Amason & Schweiger, 1997; Hon & Kim, 2007; Jehn, 1995; Kabanoff, 1991; citado por Hon & Chan, 2013).

O conflito de tarefa envolve desacordos sobre o modo como a tarefa é dada ou como deve ser feita (DeDreu, Harinck, & Van Vianen, 1999; Hon, 2012; citado por Hon & Chan, 2013). Este tipo de conflito gere a troca de informação entre os pares, considerando as várias opiniões dos membros, e permite a exploração do *status quo* e avaliação do trabalho, ajudando os indivíduos a gerar novas ideias, o que tende a ser positivo. Está associado a forças de motivação emocional positiva (De Dreu 2008; De Dreu & Van de Vliert 1997; Jehn 1997; Xie & John, 1995; citado por Hon & Chan, 2013). Pertence a uma consciência de diferenças em opiniões e perspectivas ligadas ao respeito pelo trabalho realizado pela equipa, vinculando as percepções divergentes, no tocante à distribuição de recursos, normas de trabalho, e políticas (Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010).

Em contraste com o conflito de tarefas, o de relação envolve assuntos relacionados com o individuo em si, como a política, cultura, valores. Este tipo de conflito tende a causar sentimentos, ondas negativas e discordância interpessoal, o que diminui o desempenho individual e consequentemente do grupo (Amason & Schweiger, 1997; Jehn 1995; Simons & Peterson 2000; citado por Hon & Chan, 2013). Visto que

tende a limitar a habilidade do grupo em procurar e processar a informação relacionada com a tarefa, isto porque os membros do grupo acabam por dedicar tempo e energia em cada um (Hon & Chan, 2013).

Refere-se a uma consciência de incompatibilidades, reflectindo as fricções interpessoais, tensões, choque de personalidades, desentendimentos em relação a valores pessoais, e estilos interpessoais. Este tipo de conflito está associado com os aspectos emocionais nas relações interpessoais nas equipas (Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010). Para Jehn, (1997; citado por Behfar, Peterson, Mannix & Trochim 2008) é o desentendimento resultante de incompatibilidades pessoais, que inclui componentes afectivas como tensão e fricção. O processo de conflito é a divisão deste e delegando a responsabilidade e decidir como ser feito. Este conflito surge quando existem incompatibilidades interpessoais entre os membros de equipa (DeDreu, Harinck, & Van Vianen, 1999; Hon, 2012). Pode provocar riscos graves que ponham em causa a própria equipa, como a tensão, o stresse, comportamentos negativos, quer sejam psicológicos, físicos (Hon & Kim, 2007; Jex et al. 2001; citado por Hon & Chan, 2013). Acabando por distrair os membros do grupo de desempenhar as suas tarefas (Hon & Chan, 2013).

3.3- GESTÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

A gestão de conflitos é um processo que engloba um vasto ramo de actividades que inclui a comunicação, a resolução de problema, e lidar com a emoção e compreensão de posições (Brett, 2001; Pondy, 1992; Putnam & Poole, 1987; citado por Behfar, Peterson, Mannix & Trochim 2008).

Alguns académicos defendem que a gestão e a resolução de conflitos são um importante preditor na relação de conflito-desempenho do grupo (Jehn & Bendersky, 2003; Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001; Mathieu & Schulze, 2006; Tinsley, 2001; Weingart, 1992; Williams &

O'Reilly, 1988; citado por Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008). De acordo com as pesquisas realizadas, estas sugerem que o processo de gestão de conflitos pode ajudar a reduzir o impacto negativo de todos os tipos de conflito (Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008). Por exemplo, uma aproximação cooperativa na resolução de conflitos permite resolver uma forma que venha a beneficiar o grupo. Isto porque o conflito em equipa surge ou manifesta-se com base em comportamentos passivo-agressivo, como o poder, culpa, atraso ou retracção de informação (Edelman, 1993; Wall & Callister, 1995; citado por Behfar, Peterson, Mannix & Trochim 2008). A maneira como, os membros tratam uns e outros, num ambiente de resolução de problemas na interacção de grupo, e satisfação dos membros. Um ponto-chave de melhor entender o desempenho de grupo resume-se à compreensão das escolhas de grupo em estratégias de resolução de conflitos. Caso essas resoluções por si só não ajudem a resolver o conflito, irá com certeza aumentar o nível de conflito levando a que se deixe de concentrar na tarefa (Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008).

Para Desivilya et. al. (2010), a gestão de conflitos refere-se a comportamentos de membros que empregam meios para lidar com as suas diferenças reais e percebidas, sendo algumas derivadas de conflitos emocionais (conflito de relação) enquanto outras se relacionam com elementos substantivos de discordância (conflito de tarefa).

Um dos elementos utilizados no estudo da gestão de conflitos é o *Duel Concern Model* proposto por Blake e Moun-ton (1964). Este modelo postula que o modo de gestão de conflito por indivíduos emana de dois motivos: o estado de espírito do individuo em si e com o outro (Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010). Dentro destes dois motivos integram-se cinco padrões de gestão de conflitos: Dominar (maior afecto em si e menor para o outro), Persuasão (um membro aceitar a nossa visão); Obrigação (menor em si e maior para o outro),

consentimento com o outro; Evitar (menor em si e para ele), evitar qualquer conflito com o outro; Integrar (maior em si e para ele) procurar de forma mútua e benéfica, alternativas de solução; Compromisso (moderado em si e para ele), manifesta-se em comportamentos como procurar uma solução de meio-termo (Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010).

Sendo o evitamento dos padrões mais usados, aquele segue os preceitos da Escola Tradicionalista, uma vez que permite preservar as relações interpessoais sem ter tentado a tarefa difícil de integrar os vários interesses e perspectivas de equipa. Envolve a redução da importância das questões e tenta suprimir qualquer pensamento com a questão em causa (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001).

Ao passo que o obrigar leva a acções como o forçar, ameaças, argumentos persuasivos e posição comprometedora (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001). De modo a manter-se a harmonia interpessoal à custa do desempenho, fragilizando assim a equipa (Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008). Enquanto a resolução de problemas, está orientada para o Compromisso, que satisfaça ambas as partes, envolvendo a troca de informações, ideias e debate em questões sensíveis (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001).

Daí que de acordo com De Dreu et. al. (2001) o evitamento seja considerado como uma opção ambígua, pelo facto que numa situação conflitual em que se minimiza consistentemente a importância do conflito, fará de modo a evita-la e reduzi-la ao mínimo, senão até suprimir. Em parte porque o individuo tem um melhor conhecimento da sua intenção do que os seus oponentes e outro membros. Uma vez que impede o contacto entre os membros e vários estudos alertam para esse perigo aumentando a emoção negativa na equipa (Behfar, Peterson, Mannix & Trochim 2008).

Outros pontos ligados à gestão de conflitos é a dimensão construtivista e a destrutivista (Deutsch, 1973), no qual a primeira

reflete o comportamento cooperativo e pró-social, com foco a preservar as relações. O segundo denota-se pelas acções antissociais, comportamento competitivo e potencialmente perigoso na relação entre os membros, reduzindo qualquer probabilidade de reconciliação (Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010). Dado que falamos de gestão de conflitos, vai apenas interessar-nos nesta investigação a dinâmica construtivista, como aquela que contribui para uma melhor eficiência na equipa de trabalho. Que é conceptualizada como um processo que mantém a interacção interna por meios de comunicação de ajuda mútua, coordenação e cooperação. De forma a facilitar com sucesso a tarefa em causa e o desenvolvimento de uma melhor relação entre os membros de equipa (Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010).

Na investigação realizada por Riketta e van Dick, (2005) e Stevens e Campion (1994; cit. or Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010) averiguou-se que uma identidade positiva motiva os membros a partilhar capacidades e recursos com os outros, o que leva a uma maior interacção de cooperação promovendo assim a inovação nos resultados da equipa. Tendo-se concluído que a identidade de equipa é a chave para gerir motivação de cooperação, adopção de padrões de gestão de conflitos construtivista (Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010).

A resolução de conflitos é aprendida através dos traços de liderança, isto porque no seu estudo verificou-se que há um melhoramento nas reacções pessoais ao conflito quando aplicando essas capacidades aprendidas, diminuindo a resposta emocional e aplicando sistemas de raciocínio. O que valoriza a liderança ao incorporar esta competência (Chappell & Willis, 2013).

Quanto às características da gestão de conflitos pode assumir de forma particular ou plural. Na forma plural o grupo equaciona como um todo os processos que se aplicam a todos para seu benéfico e desempenho. Enquanto a perspectiva particular por outro lado, é aquela em que as decisões são feitas para manter, conter ou responder

a um individuo em particular ou conflito situacional do que melhorar o desempenho. As equipas com maior desempenho tendem a atingir um nível maior se a gestão for plural. Enquanto equipas com baixo desempenho, focam-se na gestão particular cujas soluções se centram sobre a relação dos aspectos negativos do conflito. Logo os planos pluralistas tendem a ser a melhor forma de corrigir ou prevenir a causa de raiz do conflito no grupo (Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008).

Outra característica, esta mais ligada à decisão na gestão de conflitos, é o modo reactivo *versus* preventivo que de acordo com Marks et al e Weingart (1997 e 2001; Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008), a primeira é caracterizada por ser uma decisão retrograda com erros e experiências anteriormente passadas sobre o modo como o grupo deve trabalhar em cooperação. Este plano de decisão é um forte indicador de possíveis acções negativas catapultando para possíveis conflitos. Já o segundo tende a centrar as decisões sobre os recursos do grupo (tempo, capacidades dos membros, materiais), integrando ainda os interesses individuais de forma a identificar problemas e criar de forma atempada soluções de potenciais conflitos antes destes surgirem (Brett, Shapiro, & Lytle, 1998; citado por Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008).

Tendo em conta as pesquisas realizadas nesta investigação, destaca-se desde já que as equipas com resultados acrescidos são aquelas que tendem a ter uma trajectória positiva e de sucesso a longo prazo. De modo a continuarem esse caminho devem gerir as consequências sociais do grupo que sejam causadores de quebra da motivação do mesmo (Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008). Sugerem ainda que não é o tipo de conflito e a experiência da equipa que importa, mas sim os planos de resolução que abordem um equilíbrio no nível de equipa entre a gestão de tarefa e afecto na viabilidade da equipa (Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008). Os conflitos que não são devidamente bem geridos, acabarão eventualmente por piorar a

situação, ao invés de uma boa gestão que trás benefícios à equipa e organização (Odetundi, 2013).

Hon e Chan (2013) constataam que a gestão de conflito é um processo autónomo difícil de controlar por vários motivos. Primeiro, porque evitar ou prevenir todo o tiposde conflito no trabalho não é uma opção desejável. Deve-se olhar o conflito de forma independente, seja de tarefa ou relação, se o transformamos em algo produtivo cujas consequências sejam positivas para os indivíduos e organização. Apesar de ser difícil de prever. Segundo o conflito não é só inevitável como também é desejável, nomeadamente quando envolve a tarefa. Os gestores e líderes devem saber investir e ajudar os subordinados a diagnosticar e gerir os conflitos, e ensinar a gerir os mesmos. Quando o conflito de relação emerge, é necessário aplicar meios para o eliminar ou mitigar. Quando é de tarefa o desempenho do individuo pode beneficiar, mas quando o conflito é gerido de forma construtiva, e as equipas tem de ter um alto nível de abertura, segurança psicológica e confiança pela equipa. Terceiro de acordo com Glazer e Beehr (2005), Hamilton et al. (1993) e Jex et al. (2001), o stresse negativo no trabalho pode afectar a saúde, prejudicar a qualidade do serviço e diminuir a eficiência organizacional. O stresse de trabalho positivo pode melhorar o desempenho do individuo e a satisfação no trabalho, os gestores precisam de descriminar e interpretar os níveis de stresse de trabalho. Por último a gestão deve ter em conta que a redução de stresse nem sempre se traduz em resultados favoráveis (Hon & Chan, 2013).

Outros resultados indicam que um comportamento participativo encoraja o líder na resolução de conflitos através da confrontação e da suavidade, desencorajando comportamentos disfuncionais, como forçar as soluções e o afastamento. As equipas cujo líder pratique uma liderança transformacional, tendem a mostrar um melhor

desempenho na relação com grupo (Dvir et al, 2002; Aronson, Reilly & Lynn, 2006).

O modo com lidam com os conflitos a nível interno, tem um impacto considerável nos atributos das suas ligações internas. Além disso, o modo de lidar com desavenças nas equipas de trabalho constitui factores determinantes nos resultados conflituais (De Dreu, 2006; Hinds & Mortenson, 2005; Jehn & Bendersky, 2003; citado por Desivilya, Somech & Lidgoster, 2010).

PARTE II – PRÁTICA

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

4.1- OBJECTIVO DE ESTUDO

Pretende-se no âmbito desta investigação sobre equipas de trabalho em empresas, perceber quais os estilos de liderança que mais se adequam à resolução de conflitos em equipas de trabalho.

Dada a inexistência de artigos a nível nacional, que mostram como funciona ou como são resolvidos os conflitos em equipas de trabalho, foi necessária a recolha de informação a partir de dados internacionais que pudessem ser aplicados ao caso português. Procedendo-se a uma adaptação de medidas ao contexto nacional por forma a perceber como funciona a gestão de conflitos em equipas de trabalho mas também como esta pode ser melhorada, de modo a tornar o trabalho de equipa mais eficiente nas empresas.

4.2- METODOLOGIA

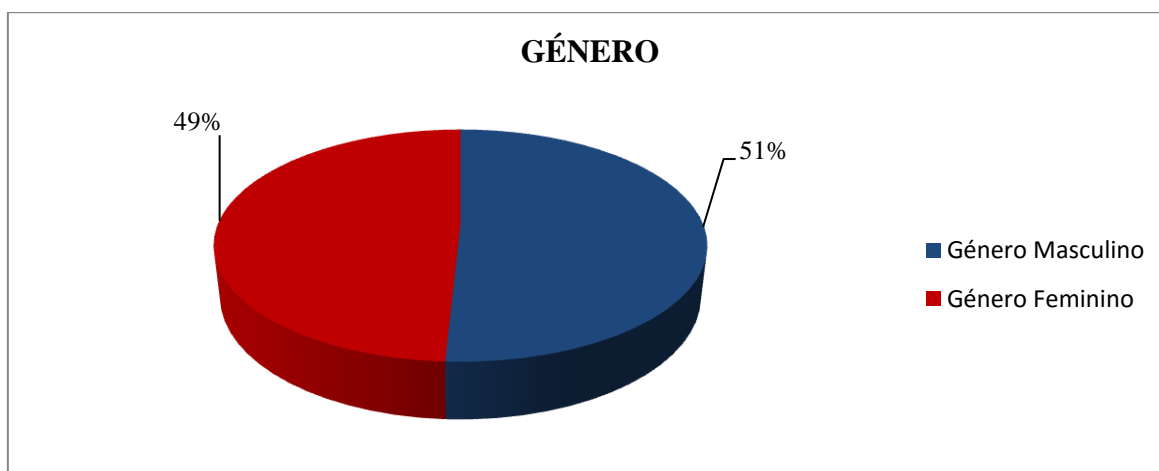
A metodologia seguida é de natureza quantitativa por questionário. A investigação teve como base a elaboração de um inquérito baseado nos estudos realizados por Sarin e O'Connor (2009) e De Dreu, Evers, Beerma, Kluwer e Nauta (2001). A selecção destes estudos deve-se ao facto de serem os que melhor permitem conhecer os comportamentos em equipas de trabalho.

4.3- CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os questionários são compostos por dois grupos de questões, o primeiro relativo a dados demográficos e o segundo a questões de conteúdo.

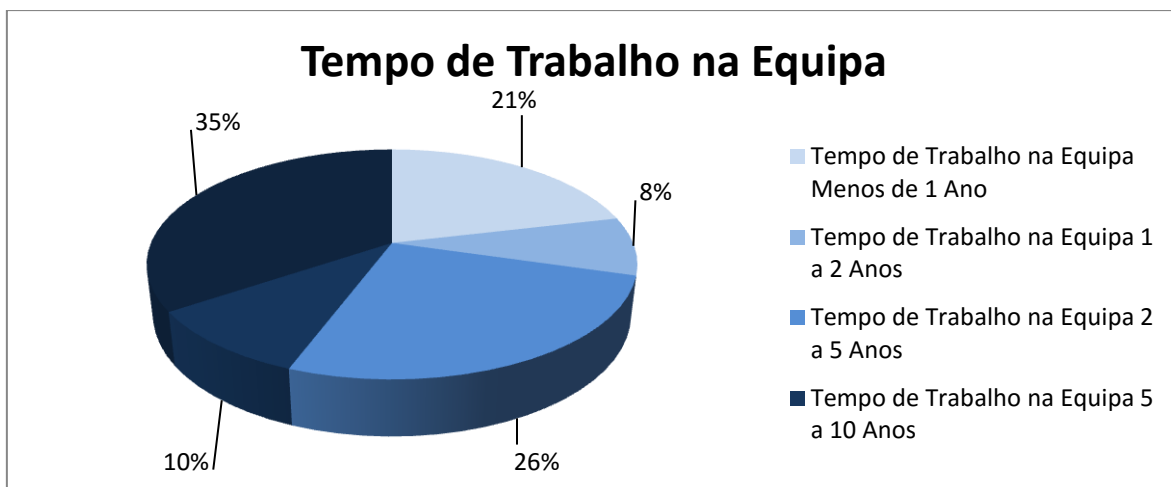
No grupo referente aos dados demográficos procedeu-se à recolha de três elementos de informação – Género; Tempo de Trabalho na Equipa e Posição na Equipa. De acordo com os dados obtidos o universo é composto por 61 elementos, 31 do sexo masculino (51%) e 30 do sexo feminino (49%) (Figura 4.1).

Figura 4.1 - Género



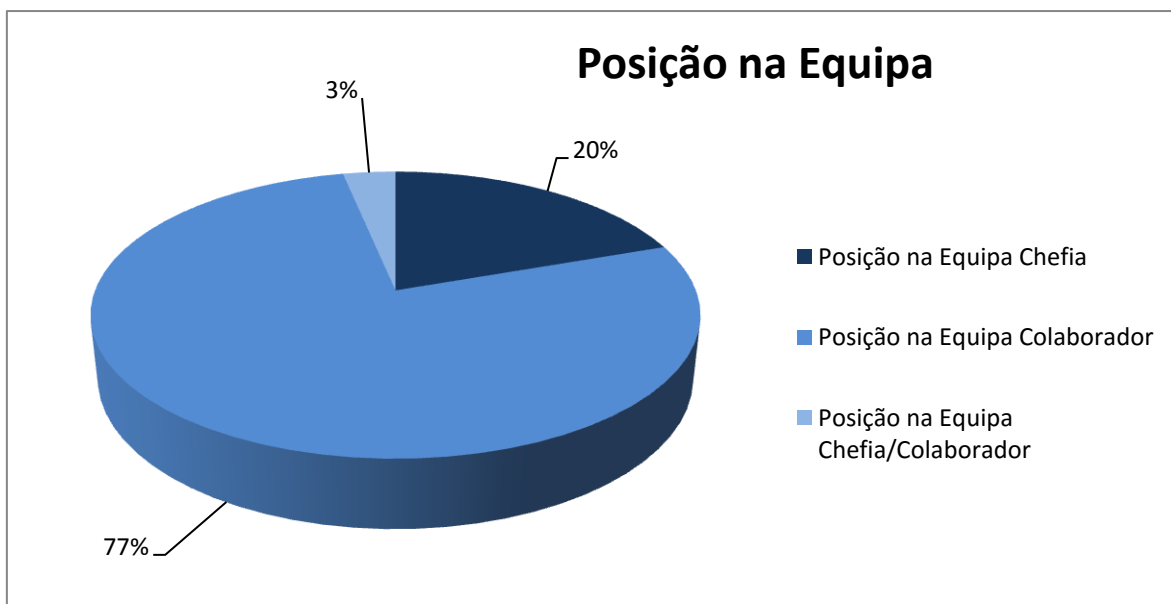
No tempo de trabalho na equipa a maioria dos elementos (35%) está a mais de dez anos na equipa e entre dois e cinco anos (26%), sendo seguido por 21% do pessoal que trabalha há menos de um ano. Entre cinco e dez anos corresponde a 10% e 8% os que trabalham entre um e dois anos (Figura 4.2).

Figura 4.2 – Tempo de Trabalho na Equipa



Relativamente à posição na equipa a maioria dos elementos 77% são colaboradores, 20% são chefias e ambas as posições chefes/colaboradores 3% (Figura 4.3).

Figura 4.3 – Posição na Equipa



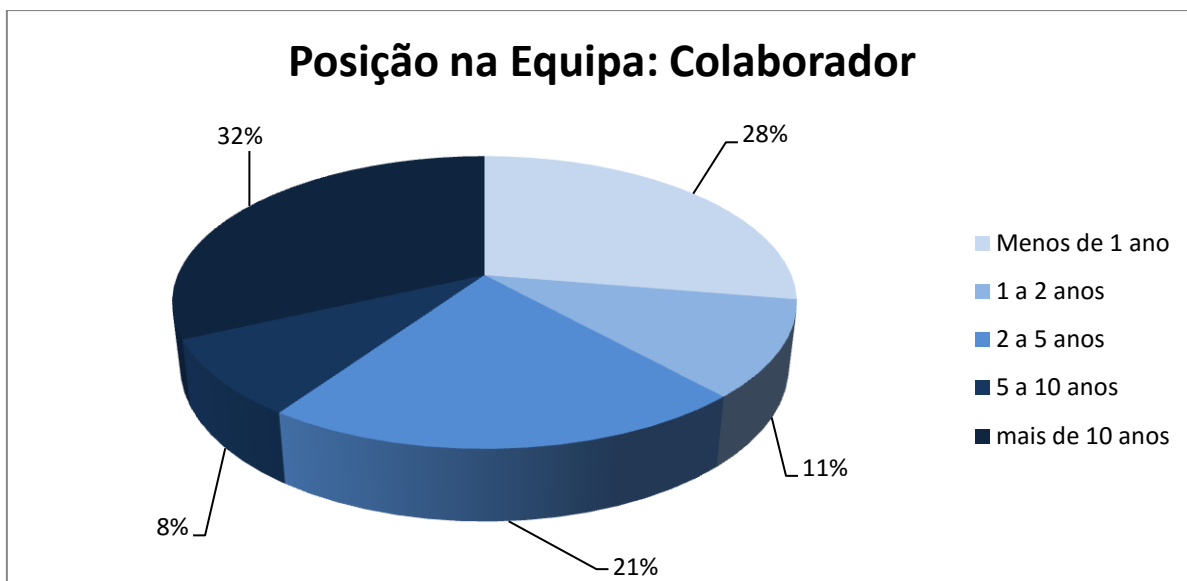
A Tabela 4.1 apresenta uma sistematização da posição na equipa e o tempo de trabalho. Os questionários tiveram como amostra colaboradores e chefes de equipa na área da administração e gestão nas empresas, do qual participaram - 12 chefes; 2 chefes/colaboradores; 47 colaboradores. E com uma duração de tempo de trabalho entre menos de um ano a mais de 10 anos.

Tabela 4.1 - Descrição da Amostra

Tempo de Trabalho na Equipa	Posição na Equipa		
	Colaborador	Colaborador/Chefia	Chefia
Menos de 1 ano	28%	0%	0%
1 a 2 anos	11%	0%	0%
2 a 5 anos	21%	41%	50%
5 a 10 anos	8%	17%	0%
Mais de 10 anos	32%	42%	50%

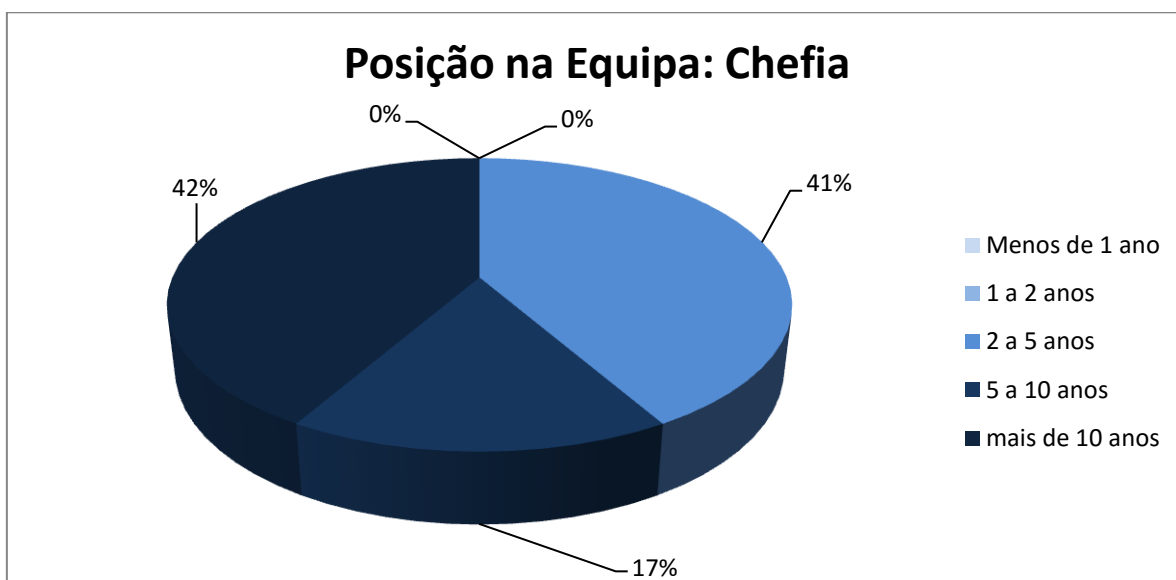
Os seguintes quadros mostram a posição que os elementos têm na equipa e o tempo de trabalho nesta. Do qual podemos ver que a maioria dos colaboradores estão a mais de dez anos (32%), e há menos de um ano (28%). Enquanto os que estão entre um e dois anos representam 11%, dois a cinco anos 21% e 8% apenas os que estão entre cinco e dez anos (Figura 4.4).

Figura 4.4 – Posição na Equipa: Colaborador



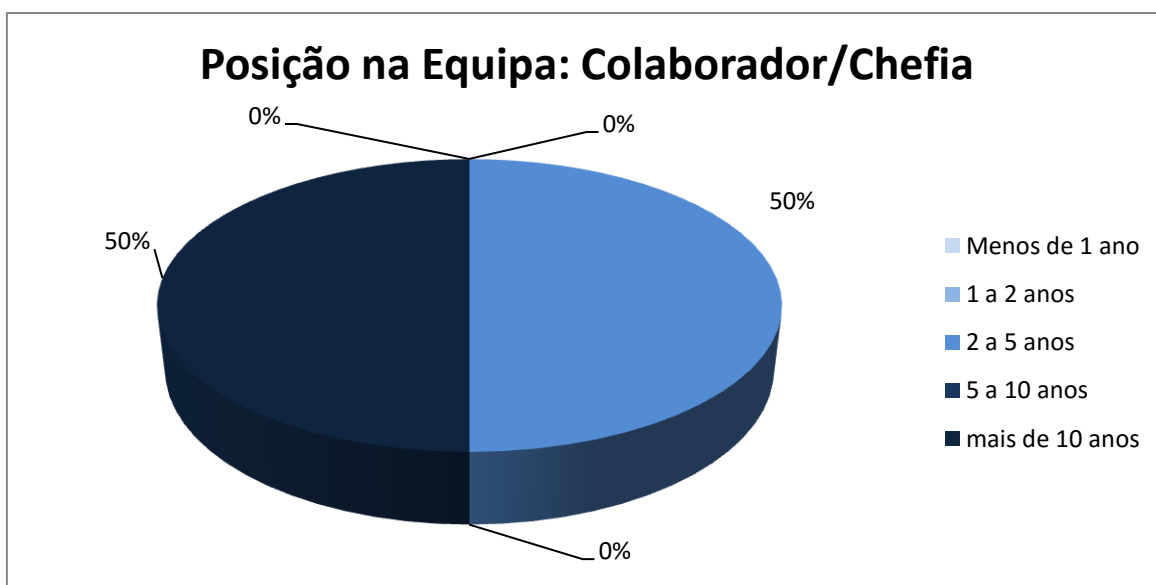
Na posição de chefia 42% estão a mais de dez anos na equipa face aos 41% que estão a dois e cinco anos, e 17% estão a cinco e dez anos. Não havendo chefes que desempenhassem a função a menos de um ano e entre um a dois anos (Figura 4.5).

Figura 4.5 – Posição na Equipa: Chefia



No desempenho da função colaborador/chefia na equipa 50% desempenha a função há mais de dez anos e os outros 50% entre dois a cinco anos (Figura 4.6).

Figura 4.6 – Posição na Equipa: Colaborador/Chefia



4.4- PROCEDIMENTO

Após a aprovação do projecto de dissertação pela Comissão Científica da Academia Militar, e revisão bibliográfica procedeu-se à construção do respectivo questionário, com recurso a instrumentos já utilizados noutros trabalhos, à sua adaptação para a língua portuguesa e estudo da sua fiabilidade.

A aplicação do questionário foi realizada por via eletrónica para várias empresas enquadradas nos três sectores da actividade económica. Dado que não havia contacto pessoal com os inquiridos, o questionário em si incluía já as instruções de preenchimento sobre o que era pretendido, apesar de ter sido explicado previamente o propósito durante o envio do mesmo e garantida a confidencialidade dos dados.

Os dados obtidos foram inseridos no *software* estatístico *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, na versão 20 para o *Windows 7*, onde se procedeu à análise dos resultados obtidos dos questionários.

4.5- INSTRUMENTOS

O instrumento para esta investigação encontra-se dividido em cinco partes. Sendo que a primeira se refere ao âmbito social e profissional (género, tempo de trabalho na equipa e posição na equipa). As restantes dizem respeito às quatro escalas abaixo apresentadas.

4.6- CONSISTÊNCIA INTERNA DAS DIMENSÕES

Quanto à consistência interna, esta foi medida com recurso à escala de *Alpha Cronbach*, cujo coeficiente varia entre zero e um. Quanto mais próximo do um for o coeficiente, maior é a sua consistência interna assim como uma maior relação entre os itens (Kline, 2000). Apresenta-se na tabela 4.2 a consistência interna para cada uma das escalas utilizadas, sendo uma comentada nos seguintes pontos. Da análise da tabela 4.2 podemos constatar que a fiabilidade da dimensão que mais se aproxima do um é a Colaboração (alfa =.927), sendo seguida pelo Compromisso; Orientação para Objectivos; Liderança Directiva; Posição do Líder de Equipa e Participação cujos valores se encontram entre o (.800) e (.900). Por seu lado a Consideração (alfa =.747) e a Qualidade da Comunicação Interna (alfa =.608) apresentam a fiabilidade mais baixa.

Tabela 4.2 - Consistência Interna e *Alpha de Cronbach*

Escalas	Alfa do estudo original	Alfa do presente estudo
Participação	.107	.808
Consideração	.203	.747
Orientação para Objectivos	.074	.875
Liderança Directiva	.004	.848
Posição do Líder de Equipa	.211	.830
Colaboração	.65	.932
Qualidade da Comunicação Interna	.42	.608
Compromisso	.66	.886
Cedência	.65/.53	.829
Imposição	.70	.673
Afastamento/Evitamento	.73/.32	.681
Resolução de Problemas	.68	.900

4.6.1- Escala dos Estilos de Liderança

A escala dos Estilos de Liderança tem por base as dimensões de Sarin e McDermott (2003), Teas (1981, 1983) (Sarin & O'Connor, 2009). A escala é composta por dezassete itens de respostas tipo Likert numa escala de cinco pontos: 1- “Nenhuma”; 2- “Pouca”; 3- “Alguma”; 4- “Muito”; 5- “Bastante”. A escala está distribuída por quatro dimensões, Participação, Consideração, Orientação para Objectivos e Liderança Directiva (Sarin & McDermott, 2003 e Teas, 1981 e 1983; citado por Sarin & O'Connor, 2009).

A Participação resulta da capacidade de o líder e os membros da equipa agirem, influenciar e questionar na tomada de decisão. A Consideração mostra o nível de relação entre o líder e os membros de

equipa. A Orientação para Objectivos foca o modo como o líder se dirige aos membros e como é que estas são percebidas por estes. Na Liderança Directiva refere-se à forma como o líder transmite e coordena os parâmetros das acções a seguir e como estas devem ser realizadas (Sarin & Mc Dermott, 2003; Teas, 1981 & 1983; Sarin & O'Connor, 2009).

A escala dos Estilos de Liderança na sua maioria são fiáveis, dado que o coeficiente de *Alpha Cronbach* das dimensões é de (.81) na Participação, (.75) na Consideração, (.88) na Orientação para Objectivos e (.85) na Liderança Directiva (Tabela 4.2). É de realçar que o melhor valor regista-se na escala de Consideração. Mas de uma forma geral constata-se que existe um elevado nível de consistência dado que os valores de *Alpha Cronbach* estão mais próximos de um, garantindo assim a sua coerência e aceitabilidade (Sarin & Mc Dermott, 2003; Teas, 1981, 1983; Sarin & O'Connor, 2009).

4.6.1.1- Análise da Consistência Interna dos Estilos de Liderança

Apresenta-se de seguida a análise da consistência interna para cada uma das dimensões em análise. Relativamente à Participação, consta-se que caso qualquer um dos itens for eliminado o valor do alfa diminui (.808), pelo que a escala se deve manter com este número de itens (Tabela 4.3).

Tabela 4.3 – Alpha de Cronbach para a Dimensão Participação

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Os membros da equipa conseguem exercer influência atendendo à forma como a equipa deve trabalhar.	0,65	0,75
2. Os membros da equipa conseguem influenciar as decisões do líder em relação a assuntos relacionados com a equipa.	0,59	0,78
3. O chefe de equipa pergunta frequentemente aos membros pelas suas opiniões quando surge um problema que envolva o projecto.	0,69	0,74
4. O chefe de equipa toma decisões frequentemente em relação à equipa, sem consultar os membros da mesma.	0,62	0,76
Alfa total da escala		.81

Em relação à Dimensão da Consideração consta-se que se um dos itens for removido o valor alfa fica (.747) ficando abaixo do item oito cujo valor é (0,89), pelo que este item deve ser removido (Tabela 4.4).

Tabela 4.4 – Alpha de Cronbach para a Dimensão Consideração

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
5. O chefe de equipa é amigável e acessível.	0,69	0,62
6. O chefe de equipa dá-nos conhecimento das mudanças antecipadamente.	0,61	0,65
7. O chefe de equipa torna o nosso trabalho agradável.	0,82	0,55
8. O chefe de equipa esforça-se pouco para se tornar agradável como membro de equipa.	0,22	0,89
Alfa Total da Escala		.75

A Orientação para Objectivos constata-se que se qualquer um dos itens for removido o valor do alfa diminui (.875) estando ligeiramente abaixo do valor do item nove (0,88). O que não afecta o valor de alfa (Tabela 4.5).

Tabela 4.5 – Alpha de Cronbach para a Dimensão Orientação para Objectivos

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
9. O chefe de equipa trata os membros como iguais.	0,61	0,88
10. O chefe de equipa deixa a equipa saber o que é esperado desta.	0,70	0,85
11. O chefe de equipa faz as suas atitudes claras para com os membros.	0,81	0,81
12. O chefe de equipa certifica-se de que a sua parte é percebida pelos membros.	0,81	0,81
Alfa Total da Escala		.88

Relativamente à Liderança Directiva verifica-se que a remoção de qualquer um dos itens o valor de alfa diminui (.848), o que indica que deve manter este número de itens (Tabela 4.6).

Tabela 4.6 – Alpha de Cronbach para a Dimensão Liderança Directiva

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
13. O chefe de equipa encoraja o uso de procedimentos uniformes.	0,70	0,81
14. O chefe de equipa diz o que deve ser feito e como deve ser feito.	0,61	0,83
15. O chefe de equipa define os prazos de quando o trabalho deve ser feito.	0,57	0,84
16. O chefe de equipa mantém padrões definitivos de desempenho.	0,69	0,81
17. O chefe de equipa questiona os membros para seguirem as regras e regulamentos.	0,76	0,79
Alfa Total da Escala		.85

4.6.2- Escala da Posição do Líder de Equipa

Como na escala anterior, a Posição do Líder de Equipa também se baseou no estudo de Sarin e Mc Dermott (2003) e Teas (1981 e 1983) (Sarin & O'Connor, 2009). Esta é escala que permite avaliar as

capacidades de gestão e técnicas do líder em si no contexto organizacional. Por sua vez é apresentada apenas por uma dimensão – Posição do Líder de Equipa, constituída por seis itens: 1- O chefe de equipa é respeitado pelas suas capacidades de gestão; 2- O chefe de equipa é respeitado pelas suas capacidades técnicas; 3- O chefe de equipa está bem “conectado” na organização; 4- O chefe de equipa ocupa uma posição elevada na organização; 5- O chefe de equipa desfruta de autoridade na organização; 6- O chefe de equipa tem responsabilidade de decisão significativa na organização. As respostas seguem uma escala de *Likert* de cinco pontos: 1- “Nenhuma”; 2- “Pouca”; 3- “Alguma”; 4- “Muito”; 5- “Bastante” (Sarin & Mc Dermott; 2003; Teas, 1981, 1983; Sarin & O’Connor, 2009).

4.6.2.1- Análise da Consistência Interna da Posição do Líder de Equipa

Na sua consistência interna encontra-se o valor de (.830) na escala de *Alfa Cronbach* (Tabela 4.2)

Na Posição do Líder de Equipa conta-se que qualquer um dos itens retirados, o valor do alfa diminui (.830), pelo que a escala se deve manter com este número de itens (Tabela 4.7).

Tabela 4.7 – Alpha de Cronbach para a Dimensão Posição do Líder de Equipa

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. O chefe de equipa é respeitado pelas suas capacidades de gestão.	0,57	0,81
2. O chefe de equipa é respeitado pelas suas capacidades técnicas.	0,54	0,82
3. O chefe de equipa está bem “conectado” na organização.	0,67	0,79
4. O chefe de equipa ocupa uma posição elevada na organização.	0,72	0,78
5. O chefe de equipa desfruta de autoridade na organização.	0,54	0,82
6. O chefe de equipa tem responsabilidade de decisão significativa na organização.	0,57	0,81
Alfa Total da Escala		.83

4.6.3- Escala do Comportamento da Equipa

A escala do Comportamento da Equipa é composta por vinte e um itens (Colaboração – 11 e Qualidade da Comunicação Interna – 10), numa escala de *Likert* de cinco pontos: 1- “Nenhuma”; 2- “Pouca”; 3- “Alguma”; 4- “Muito”; 5- “Bastante” (Sarin & O’Connor, 2009).

No Comportamento da Equipa a escala é constituída por duas dimensões, cada uma baseada em dois estudos. A dimensão da Colaboração foi retirada a partir do estudo realizado por Pinto e Prescott (1993) e Aram, Morgan e Esbeck (1971), a Qualidade da Comunicação Interna baseou-se nos estudos de Maltz (2000) e van de Ven e Ferry (1980) (Sarin & O’Connor, 2009).

A partir desta escala podemos averiguar o comportamento da equipa através da frequência da colaboração e da qualidade da comunicação interna na organização. A Colaboração permite-nos ver até que ponto o líder ou o membro de equipa lidam em conjunto com as tarefas, erros, partilha de informação e trabalho de grupo (Pinto & Prescott 1993; Aram, Morgan & Esbeck, 1971). A Qualidade da Comunicação Interna ajuda-nos a perceber até que ponto a informação transmitida é

acessível, compreensiva, fiável, precisa, e do interesse de todos (Sarin & O'Connor, 2009).

4.6.3.1- Análise da Consistência Interna do Comportamento da Equipa

Quanto à sua consistência interna (Tabela 4.2) verifica-se que os valores de *Alpha Cronbach* aproximam do um, sendo a Colaboração aquele que apresenta o valor mais elevado (.932), enquanto a Qualidade de Comunicação Interna (.608). Mas é de realçar que valores de determinados itens são superiores ao valor de *Alpha Cronbach* nomeadamente na Qualidade de Comunicação Interna, ao passo que a Colaboração apresentou um ligeiro aumento que não afecta o resultado (Sarin & O'Connor, 2009).

Na Colaboração se eliminamos um dos itens o valor de alfa diminui (.932). Mas o valor do item número seis mantém-se ligeiramente acima do alfa o que não afecta sua validade. Daí que se deve manter este número de itens (Tabela 4.8).

Tabela 4.8 – Alpha de Cronbach para a Dimensão Colaboração

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Quando lida com um problema relacionado com a tarefa, a equipa concentra-se em encontrar a melhor solução.	0,76	0,92
2. A relação interpessoal na equipa é de apoio e suporte.	0,80	0,92
3. Quando a aproximação à resolução do problema falha, a equipa foca-se na aprendizagem dessa falha	0,79	0,92
4. A natureza da relação interpessoal nesta equipa é tal que os seus elementos agem de modo a suprir as dificuldades internas.	0,80	0,92
5. Quando os membros da equipa trabalham em conjunto nos problemas, tendem a juntar-se com as ideias de cada um.	0,77	0,92
6. Após desacordo na equipa, todos voltam aos seus respectivos trabalhos com normalidade.	0,44	0,94
7. Os membros de equipa partilham regularmente informação de projectos com cada um.	0,65	0,93
8. No exercício das suas atribuições, os membros de equipa actuam como consultores de cada um.	0,65	0,93
9. Quando alguém da equipa comete um erro, os outros tendem a ajuda-lo(a).	0,82	0,92
10. Na relação entre membros, cada um discute de forma livre o que pensa e sente.	0,71	0,93
11. Na interacção com membros de equipa, é aceitável perguntar acerca de algo que não entende.	0,80	0,92
Alfa Total da Escala		.93

Relativamente à Qualidade da Comunicação Interna consta-se que se qualquer um dos itens for eliminado o valor de alfa diminui (.608), o que indica que a escala deve ser alterada. Dado que os valores dos itens desaseis, dezanove e vinte serem superiores que o alfa (Tabela 4.9).

Tabela 4.9 – Alpha de Cronbach para a Dimensão Qualidade da Comunicação Interna

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
12. A troca de informação na nossa equipa é de confiança.	0,68	0,48
13. A troca de informação na nossa equipa é fácil de compreender.	0,56	0,52
14. A troca de informação na nossa equipa é suficientemente detalhada para que seja útil.	0,56	0,53
15. A troca de informação na nossa equipa inclui tópicos que são de relevância para quem comunica e para quem recebe.	0,61	0,51
16. A troca de informação na nossa equipa torna difícil a criação de ideias.	-0,23	0,71
17. As informações trocadas na nossa equipa estão actualizadas.	0,37	0,56
18. A troca de informação na nossa equipa é precisa.	0,63	0,49
19. A troca de informação na nossa equipa é contestável/litigável.	-0,03	0,67
20. Foi difícil entrar em contacto com os membros de equipa.	-0,34	0,71
21. A troca de informação na nossa equipa inclui tópicos que foram do interesse de ambos.	0,66	0,50
Alfa Total da Escala		.61

4.6.4- Escala da Resolução de Conflitos

A escala de Resolução de Conflitos é composta por cinco dimensões a partir dos estudos conduzidos por Blake e Mouton (1964), Howat e London (1980) (Sarin & O'Connor, 2009) e DUTCH (de Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001).

Como o nome indica esta escala ajuda-nos a ter uma melhor percepção como os problemas são resolvidos nas organizações e como podem satisfazer melhor possível os interesses e objectivos da equipa. Se é por via de um compromisso entre as partes que permita procurar soluções que atenuem as divergências de equipa e de trabalho. Ou se é por via da força e coacção por parte do líder ou de

um membro que queira forçar o seu ponto de vista. Se existe cedência por parte do líder ou de um dos membros face a outra parte ou simplesmente se afastam ou evitam de discutir quaisquer diferenças que surjam no ambiente de trabalho (DUTCH –de Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001).

Quanto à escala, esta é constituída por vinte itens (Compromisso – 4 itens; Cedência – 4 itens; Imposição – 4 itens; Afastamento/Evitamento – 4 itens; Resolução de Problemas – 4 itens), seguindo uma escala de Likert de cinco pontos: 1- “Nenhuma”; 2- “Pouca”; 3- “Alguma”; 4- “Muito”; 5- “Bastante” (DUTCH –de Dreu, Evers, Beersma, Kluwer e Nauta, 2001).

Na consistência interna confirma-se que os valores de *Alpha Cronbach* se aproximam do valor um, sendo a Resolução de Problemas a que apresenta valor mais elevado (.900), seguida imediatamente do Compromisso com (.886) e Cedência (.829). De valor inferior mas acima de (.50) temos o Afastamento e Evitamento com (.681) e Imposição (.673). É de realçar que nem todos os valores de *Alpha Cronbach* por são elevados, nomeadamente os valores das escalas de Imposição, e Afastamento e Evitamento.

4.6.4.1- Análise da Consistência Interna da Resolução de Conflitos

Em relação ao Compromisso consta-se que se qualquer um dos itens for eliminado o valor de alfa diminui (.886), pelo que a escala deve manter com este número de itens (Tabela 4.10).

Tabela 4.10 – Alpha de Cronbach para a Dimensão Compromisso

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. O chefe de equipa tenta conceber uma solução de meio-termo.	0,67	0,88
2. O chefe de equipa enfatiza a criação de uma solução baseada no compromisso.	0,83	0,83
3. O chefe de equipa insiste que todos devem contribuir de forma equilibrada.	0,75	0,86
4. O chefe de equipa esforça-se sempre que possível para atingir um compromisso.	0,78	0,84
Alfa Total da Escala		.89

Relativamente à Cedência consta-se que se um dos itens for eliminado o valor de alfa diminui (.829), pelo que a escala se deve manter com este número de itens (Tabela 4.11).

Tabela 4.11 – Alpha de Cronbach para a Dimensão Cedência

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
5. O chefe de equipa cede aos desejos do outro lado.	0,73	0,75
6. O chefe de equipa concorda com a outra parte.	0,73	0,77
7. O chefe de equipa tenta acomoda-se ao outro lado.	0,55	0,83
8. O chefe de equipa adapta-se às metas e interesses dos outros elementos.	0,67	0,79
Alfa Total de Escala		.83

Na Imposição conta-se que qualquer um dos itens for removido o valor de alfa diminui (.673). O que significa que a escala deve ser alterada porque o valor do item número 10 é superior ao de alfa (Tabela 4.12).

Tabela 4.12 – Alpha de Cronbach para a Dimensão Imposição

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
9. O chefe de equipa impõe forçosamente o seu ponto de vista	0,59	0,52
10. O chefe de equipa procura ganhos.	0,21	0,74
11. O chefe de equipa luta por um resultado em prol de si.	0,58	0,52
12. O chefe de equipa faz tudo para ganhar.	0,47	0,60
Alfa Total de Escala		.67

Em relação ao Afastamento/Evitamento se eliminarmos um dos itens o valor de alfa diminui (.681), estando abaixo do valor do item número catorze. O que significa que este item deve ser eliminado (Tabela 4.13).

Tabela 4.13 - Alpha de Cronbach para a Dimensão Afastamento/Evitamento

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
13. O chefe de equipa evita confrontos baseados nas diferenças.	0,48	0,61
14. O chefe de equipa evita as diferenças de opinião o quanto possível.	0,25	0,74
15. O chefe de equipa tenta diminuir as diferenças.	0,48	0,61
16. O chefe de equipa tenta evitar o conflito com outros.	0,68	0,45
Alfa Total de Escala		.68

Por fim na Resolução de Problemas conta-se que se qualquer um dos itens for eliminado o valor de alfa diminui (.900), pelo que a escala se deve manter com este número de itens (Tabela 4.14).

Quadro 4.14 – Alpha de Cronbach para a Dimensão Resolução de Problemas

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
17. O chefe de equipa examina as questões até encontrar a solução que realmente o satisfaz a si e aos outros elementos.	0,76	0,88
18. O chefe de equipa mantém-se firme pelos seus interesses e objectivos bem como dos restantes elementos.	0,73	0,89
19. O chefe de equipa examina as ideias de ambos os lados por forma a encontrar uma solução ideal e mutua.	0,79	0,87
20. O chefe de equipa trabalha para uma solução que sirva o melhor possível os seus interesses e os dos outros elementos.	0,84	0,85
Alfa Total de Escala		.90

CAPÍTULO 5

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1- ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Apresenta-se na Tabela 5.1 a estatística geral da média das dimensões usadas neste trabalho, no qual se constata que a Posição do Líder de Equipa ($M = 3,96$) e a Colaboração ($M = 3,91$) são as que representam valores mais elevados, sendo seguidos da Orientação para Objectivos ($M = 3,84$), a Resolução de Problemas ($M = 3,80$) e a Qualidade de Comunicação Interna ($M = 3,79$). Não muito longe, temos o Compromisso ($M = 3,73$). A meio encontramos a Consideração ($M = 3,68$), a Liderança Directiva ($M = 3,58$) e a Participação ($M = 3,31$). Por fim temos o Afastamento e o Evitamento ($M = 2,90$) e Cedência ($M = 2,72$).

Tabela 5.1 – Estatística Descritiva Geral das Dimensões

	N	Min	Max	Média	Desvio Padrão
Participação	61	1,50	4,75	3,31	,82998
Consideração	61	1,33	5,00	3,68	,93268
Orientação_ Objectivos	61	1,25	5,00	3,84	,91077
Liderança_Directiva	61	1,60	5,00	3,58	,82324
Posição_Líder_Equipa	61	2,00	5,00	3,96	,72226
Colaboração	61	1,82	5,00	3,91	,68362
Qualidade_Comunicação_Interna	61	2,38	4,88	3,79	,55301
Compromisso	61	1,50	5,00	3,73	,85443
Cedência	61	1,00	4,25	2,72	,78090
Imposição	61	1,25	5,00	3,13	,85820
Afastamento_Evitamento	61	1,00	5,00	2,90	1,01312
Resolução_Problemas	61	1,00	5,00	3,80	,87929

5.1.1- Estilos de Liderança

Na Tabela 5.2 a estatística descritiva foca-se nas dimensões dos Estilos de Liderança, no qual a média se encontra entre os 3 e os 3,9

pontos. A Orientação para Objectivos ($M = 3,84$) representa o valor médio mais elevado, sendo seguido pela Consideração ($M = 3,68$) e Liderança Directiva ($M = 3,58$). Por fim, com o valor mais baixo a Participação ($M = 3,31$). O que significa que a Orientação para de Objectivos e a Consideração são os que mais peso no que toca aos estilos de liderança. Ao passo que a Liderança Directiva e Participação têm um peso menor.

Tabela 5.2 - Estatística Descritiva dos Estilos de Liderança

	Min	Max	Média	Desvio Padrão
Participação	1,50	4,75	3,31	,82998
Consideração	1,33	5,00	3,68	,93268
Orientação_Objectivos	1,25	5,00	3,84	,91077
Liderança_Directiva	1,60	5,00	3,58	,82324

Da análise da tabela 5.2 verifica-se que as características de liderança mais comuns em equipas de trabalho são a Orientação para Objectivos ($M=3.84$) e a Consideração ($M=3,69$), o que permite dar em parte resposta à hipótese número um “Os estilos de liderança de Participação e Consideração são os mais comuns em equipas de trabalho”. Ou seja o que é mais valorizado num grupo de trabalho é a forma como o líder expressa e comunica aos seus elementos os objectivos que lhe são atribuídos, bem como a relação que estabelece com os seus membros.

Tendo em conta os itens da Participação contata-se que o chefe de equipa tende a solicitar a opinião dos elementos quando surgem problemas que envolvam o projecto (item 3) (Tabela 5.3). Já na Consideração verifica-se que o chefe é tido como um individuo agradável (item 5) e consequentemente torna o trabalho afável aos seus elementos (item 7). Em relação à Estrutura de Objectivos verifica-se que todos os itens são pontuados de forma positiva sobre o modo como o chefe de equipa trata os membros assim como a

transmissão de regras e ordens e a forma como são percebidas pelos elementos e o que é esperado desta. Quanto Liderança Directiva o chefe é quem estabelece os prazos de quando o trabalho deve ser feito (item 15) e quais os procedimentos a seguir (item 13). Em suma podemos admitir que existe uma forte aproximação entre o chefe e colaboradores na organização.

Tabela 5.3 Estatística Descritivas dos itens das escalas de Liderança

Item Participação	Min.	Max.	Média	Desvio Padrão
3. O chefe de equipa pergunta frequentemente aos membros pelas suas opiniões quando surge um problema que envolva o projecto.	1	5	3,56	1,272
1. Os membros da equipa conseguem exercer influência atendendo à forma como a equipa deve trabalhar.	1	5	3,31	,867
4. O chefe de equipa toma decisões frequentemente em relação à equipa, sem consultar os membros da mesma. 4. O chefe de equipa toma decisões frequentemente em relação à equipa, sem consultar os membros da mesma.	1	5	3,20	1,093
2. Os membros da equipa conseguem influenciar as decisões do líder em relação a assuntos relacionados com a equipa.	1	5	3,18	,885
Item Consideração				
5. O chefe de equipa é amigável e acessível.	2	5	4,00	,931
7. O chefe de equipa torna o nosso trabalho agradável.	1	5	3,66	,964
6. O chefe de equipa dá-nos conhecimento das mudanças antecipadamente.	1	5	3,41	1,174
8. O chefe de equipa esforça-se pouco para se tornar agradável como membro de equipa.	1	5	3,36	1,330
Item Orientação para Objectivos				
9. O chefe de equipa trata os membros como iguais.	1	5	3,87	1,008

12. O chefe de equipa certifica-se de que a sua parte é percebida pelos membros.	1	5	3,85	1,078
11. O chefe de equipa faz as suas atitudes claras para com os membros.	1	5	3,84	1,036
10. O chefe de equipa deixa a equipa saber o que é esperado desta.	1	5	3,82	1,148

Item Liderança Directiva

15. O chefe de equipa define os prazos de quando o trabalho deve ser feito.	2	5	4,02	,826
13. O chefe de equipa encoraja o uso de procedimentos uniformes.	1	5	3,56	1,259
17. O chefe de equipa questiona os membros para seguirem as regras e regulamentos.	1	5	3,49	1,027
16. O chefe de equipa mantém padrões definitivos de desempenho.	1	5	3,46	1,074
14. O chefe de equipa diz o que deve ser feito e como deve ser feito.	1	5	3,39	,988

5.1.2- Posição do Líder de Equipa

Na Tabela 5.4 que representa a estatística descritiva da Posição do Líder de Equipa cuja média é de 3,96.

Tabela 5.4 - Estatística Descritiva da Posição do Líder de Equipa

	Min.	Max.	Média	Desvio Padrão
Itens Posição_Líder_Equipa	2,00	5,00	3,9617	,72226

A Tabela 5.5 apresenta os dados dos itens da Posição do Líder de Equipa

Tabela 5.5 - Estatística Descritiva dos itens da Posição do Líder de Equipa

	Min.	Max.	Média	Desvio Padrão
Itens Posição_Líder_Equipa				
3. O chefe de equipa está bem “conectado” na organização.	1	5	4,05	1,040
2. O chefe de equipa é respeitado pelas suas capacidades técnicas.	2	5	4,05	,884
1. O chefe de equipa é respeitado pelas suas capacidades de gestão.	1	5	3,97	1,016
6. O chefe de equipa tem responsabilidade de decisão significativa na organização.	1	5	3,95	1,007
5. O chefe de equipa desfruta de autoridade na organização.	2	5	3,92	,936
4. O chefe de equipa ocupa uma posição elevada na organização.	1	5	3,84	1,003

Dando ainda resposta à questão derivada um “Os estilos de liderança de participação e consideração são os mais comuns em equipas de trabalho.”, as capacidades de gestão e técnicas do líder no contexto organizacional são avaliadas como muito relevantes, tendo uma influência elevada na equipa. Pela análise aos itens da escala todos eles são pontuados positivamente, mostrando a importância da ligação do líder à organização no seu todo, as suas capacidades técnicas e de gestão, bem como a sua capacidade de tomada de

decisão e autoridade na organização. Em síntese as equipas valorizam a posição do líder na organização.

5.1.3- Comportamentos de Equipa

É visível na Tabela 5.6 a estatística descritiva dos Comportamentos de Equipa, em que a Colaboração (média = 3,91) é o elemento médio mais elevado apenas distanciado por mais de uma décima da Qualidade de Comunicação Interna (média = 3,79).

Tabela 5.6 - Estatística Descritiva dos Comportamentos de Equipa

	Min.	Max.	Média	Desvio Padrão
Colaboração	1,82	5,00	3,9136	,68362
Qualidade Comunicação Interna	2,38	4,88	3,7971	,55301

A Tabela 5.7 apresenta os dados dos itens da Posição do Líder de Equipa

Tabela 5.7 - Estatística Descritiva dos itens dos Comportamentos de Equipa

Itens Colaboração	Min.	Max.	Média	Desvio Padrão
11. Na interacção com membros de equipa, é aceitável perguntar acerca de algo que não entende.	2	5	4,21	,839
1. Quando lida com um problema relacionado com a tarefa, a equipa concentra-se em encontrar a melhor solução.	2	5	4,15	,813
2. A relação interpessoal na equipa é de apoio e suporte.	2	5	4,11	,798
9. Quando alguém da equipa comete um erro, os outros tendem a ajuda-lo(a).	1	5	3,95	,990
10. Na relação entre membros, cada um discute de forma livre o que pensa e sente.	2	5	3,95	,902
5. Quando os membros da equipa trabalham em conjunto nos problemas, tendem a juntar-se com as ideias de cada um.	1	5	3,93	,834

3. Quando a aproximação à resolução do problema falha, a equipa foca-se na aprendizagem dessa falha	1	5	3,90	,851
4. A natureza da relação interpessoal nesta equipa é tal que os seus elementos agem de modo a suprir as dificuldades internas.	2	5	3,90	,790
7. Os membros de equipa partilham regularmente informação de projectos com cada um.	1	5	3,67	,978
6. Após desacordo na equipa, todos voltam aos seus respectivos trabalhos com normalidade.	1	5	3,64	,984
8. No exercício das suas atribuições, os membros de equipa actuam como consultores de cada um.	1	5	3,62	,934
Itens Qualidade Comunicação Interna				
12. A troca de informação na nossa equipa é de confiança.	2	5	4,21	,839
14. A troca de informação na nossa equipa é suficientemente detalhada para que seja útil.	3	5	4,07	,680
13. A troca de informação na nossa equipa é fácil de compreender.	2	5	3,98	,785
15. A troca de informação na nossa equipa inclui tópicos que são de relevância para quem comunica e para quem recebe.	2	5	3,93	,772
17. As informações trocadas na nossa equipa estão actualizadas.	1	5	3,92	,843
18. A troca de informação na nossa equipa é precisa.	2	5	3,87	,846
21. A troca de informação na nossa equipa inclui tópicos que foram do interesse de ambos.	2	5	3,67	,769
19. A troca de informação na nossa equipa é contestável/litigável.	1	5	2,72	1,051
16. A troca de informação na nossa equipa torna difícil a criação de ideias.	1	5	2,46	1,042
20. Foi difícil entrar em contacto com os membros de equipa.	1	4	1,70	,882

Dando resposta à questão derivada numero dois e à hipótese dois “Os comportamentos mais frequentes em equipas de trabalho são a colaboração e a qualidade da comunicação interna.”. Relativamente à Colaboração, os comportamentos de equipa mais frequentes em equipas de trabalho são a interacção com os membros no

esclarecimento de dúvidas (item 11), a concentração da equipa em encontrar a melhor solução de um problema relacionado com a tarefa (item 1). Mas não deixa de ser relevante a ajuda quando surgem erros (item 9) e também na resolução de problemas (item 10), a aprendizagem (item 5) é outro factor a ter em conta, assim como a relação interpessoal na supressão de dificuldade (item 4). A relação interpessoal de apoio e suporta na equipa (item 2).

Em relação à Qualidade de Comunicação Interna de acordo com a análise dos itens da escala os de maior relevância são a confiança (item 12) e o detalhe da informação (item 14). Ainda no âmbito da informação há que ter em consideração outros itens como a compreensão (item 13), o tópico e a sua relevância (item 15), mas também se é constantemente actualizada (item 17) e precisa (item 18). Daí que a informação seja um elemento importante da ligação do líder à organização no seu todo. Em síntese as equipas valorizam a posição do líder na organização.

5.1.4- Estilos de Resolução de Conflitos

Por último a Tabela 5.8 mostra a estatística descritiva dos Estilos de Resolução de Conflitos cuja média mais alta é a Resolução de Problemas (média= 3,80), Compromisso (média= 3,73) e Imposição (média= 3,13). Com uma média mais baixa temos o Afastamento e Evitamento (média= 2,90) e a Cedência (média= 2,72).

Tabela 5.8 – Estatística Descritiva dos Estilos de Resolução de Conflitos

	N	Min.	Max.	Média	Desvio Padrão
Compromisso	61	1,50	5,00	3,7377	,85443
Cedência	61	1,00	4,25	2,7254	,78090
Imposição	61	1,25	5,00	3,1393	,85820
Afastamento_Evitamento	61	1,00	5,00	2,9071	1,01312
Resolução_Problemas	61	1,00	5,00	3,8033	,87929

A Tabela 5.9 apresenta os dados dos itens de Resolução de Conflitos.

Tabela 5.9 – Estatística Descritiva dos itens dos Estilos de Resolução de Conflitos

Item Compromisso	Min.	Max.	Média	Desvio Padrão
4. O chefe de equipa esforça-se sempre que possível para atingir um compromisso.	1	5	3,93	,998
2. O chefe de equipa enfatiza a criação de uma solução baseada no compromisso.	2	5	3,79	,878
3. O chefe de equipa insiste que todos devem contribuir de forma equilibrada.	1	5	3,74	1,063
1. O chefe de equipa tenta conceber uma solução de meio-termo.	2	5	3,49	1,010
Itens Cedência				
6. O chefe de equipa concorda com a outra parte.	1	4	2,97	,752
8. O chefe de equipa adapta-se às metas e interesses dos outros elementos.	1	5	2,93	1,109
5. O chefe de equipa cede aos desejos do outro lado.	1	5	2,74	,982
7. O chefe de equipa tenta acomoda-se ao outro lado.	1	5	2,26	,964
Item Imposição				
10. O chefe de equipa procura ganhos.	1	5	3,84	1,083
12. O chefe de equipa faz tudo para ganhar.	1	5	3,36	1,265
9. O chefe de equipa impõe forçosamente o seu ponto de vista	1	5	2,75	1,178

11. O chefe de equipa luta por um resultado em prol de si.	1	5	2,61	1,295
--	---	---	------	-------

Item Afastamento/Evitamento

15. O chefe de equipa tenta diminuir as diferenças.	1	5	3,52	1,026
16. O chefe de equipa tenta evitar o conflito com outros.	1	5	3,43	1,284
13. O chefe de equipa evita confrontos baseados nas diferenças.	1	5	3,36	1,304
14. O chefe de equipa evita as diferenças de opinião o quanto possível.	1	5	2,39	1,100

Item Resolução de Problemas

20. O chefe de equipa trabalha para uma solução que sirva o melhor possível os seus interesses e os dos outros elementos.	1	5	3,93	,998
18. O chefe de equipa mantém-se firme pelos seus interesses e objectivos bem como dos restantes elementos.	1	5	3,80	,910
17. O chefe de equipa examina as questões até encontrar a solução que realmente o satisfaz a si e aos outros elementos.	1	5	3,75	1,043
19. O chefe de equipa examina as ideias de ambos os lados por forma a encontrar uma solução ideal e mutua.	1	5	3,72	1,051

Observando a Tabela 5.9 contata-se que as características mais comuns na gestão de conflito em equipas são a Resolução de Problemas ($M= 3.80$) e o Compromisso ($M= 3.73$), o que permite dar resposta à questão derivada número três “Quais os comportamentos de gestão de conflitos mais comuns em equipas de trabalho?” e à hipótese número três “Os comportamentos de gestão de conflitos mais

comuns são a resolução de problemas e o compromisso.”. A Imposição (M= 3.13) apesar de não ser uma característica comum não deixa de ter algum impacto, ao passo que o Afastamento/Evitamento (M= 2.90) e Cedência (M= 2.72) não influenciam muito o comportamento. Isto indica que em situações de conflito na equipa a melhor forma de resolver problemas é através do compromisso de cada elemento, comprometendo-se para a resolução desse mesmo problema.

Relativamente ao Compromisso constata-se que os itens estão pontuados de forma positiva o que reforça a posição do chefe de equipa ao enfatizar e atingir um compromisso que envolva todos os membros com vista a conceber soluções de meio-termo em situações de conflito. Relativamente à Cedência verifica-se que o chefe tende a concordar mais com a outra parte (item 6) e a adaptar-se às metas e interesses dos outros elementos (item 8). Na Imposição aponta-se a procura de ganhos por parte do chefe (item 10) assim como os meios para o fazer (item 12). Quanto ao Afastamento/Evitamento considera-se que a melhor forma de atenuar o conflito em equipa resulta da diminuição de diferenças (item 15) entre os vários elementos da equipa. Relativamente à Resolução de Problemas, constata-se que todos os itens são positivos sobre a forma como os problemas são resolvidos pelo chefe de equipa tendo sempre em conta os interesses, opiniões e necessidades por forma a chegar a um consenso. Com isto podemos ver que existe por um lado o compromisso por parte do chefe mas também dos elementos da equipa em resolver os problemas da melhor forma possível, por outro lado nota-se a cedência e imposição do chefe em relação à equipa.

5.2- COMPARAÇÃO DE MÉDIAS

5.2.1- Comparação de Médias – Estilo de Liderança

De acordo com os números da tabela 5.10, não se verificam diferenças significativas nas escalas de Participação, Consideração,

Orientação para Objectivos e Liderança Directiva em relação às diferenças do tamanho da equipa.

Tabela 5.10 – Estilos de Liderança

	Nº de Elementos	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Participação	1 a 5	17	3,31	,72	.399	.754
	6 a 10	13	3,38	,92		
	10 a 15	9	3,03	1,1		
	mais de 15	21	3,37	,76		
	Total	60	3,30	,84		
Consideração	1 a 5	17	3,61	1,04	.678	.569
	6 a 10	13	3,77	,98		
	10 a 15	9	3,37	1,26		
	mais de 15	21	3,87	,65		
	Total	60	3,70	,94		
Orientação_Objectivos	1 a 5	17	3,57	,93	2,158	.103
	6 a 10	13	4,10	,74		
	10 a 15	9	3,44	1,18		
	mais de 15	21	4,12	,78		
	Total	60	3,86	,91		
Liderança_Directiva	1 a 5	17	3,38	,80	1,965	.130
	6 a 10	13	3,82	,81		
	10 a 15	9	3,20	,69		
	mais de 15	21	3,81	,84		
	Total	60	3,60	,82		

Assim, respondendo à questão derivada um “Quais as características de liderança mais comuns em equipas de trabalho?” e à hipótese um “Os estilos de liderança de participação e consideração são os mais comuns em equipas de trabalho.”. Constatamos que as características de liderança mais comuns são a Orientação para Objectivos (M= 3,86) e a Consideração (M= 3,70). Respondendo à hipótese um verifica-se parcialmente, dos dois estilos mencionados apenas a Consideração é o mais comum depois da Orientação para Objectivos.

5.2.2- Comparação de Médias – Posição do Líder na Equipa

Observando para a tabela 5.11, podemos averiguar que não se verificam diferenças relevantes na escala da posição do líder na equipa face ao tamanho da equipa.

Tabela 5.11 – Posição do Líder na Equipa

Nº de Elementos	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
1 a 5	17	3,78	,86	2,107	.110
6 a 10	13	4,17	,71		
10 a 15	9	3,65	,57		
mais de 15	21	4,18	,54		
Total	60	3,99	,70		

5.2.3- Comparação de Médias – Estilo de Trabalho em Equipa

De acordo com a análise da tabela 5.12, não se verificam diferenças significativas quer para a escala de colaboração quer para a escala da qualidade da comunicação interna face às diferenças do tamanho da equipa.

Tabela 5.12 – Estilo de Trabalho em Equipa

Nº de Elementos		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Colaboração	1 a 5	17	3,99	,76	,818	.489
	6 a 10	13	3,85	,72		
	10 a 15	9	3,63	,83		
	mais de 15	21	4,03	,54		
	Total	60	3,92	,69		
Qualidade_Comu nicação_Interna	1 a 5	17	3,78	,69	,826	.485
	6 a 10	13	3,79	,56		
	10 a 15	9	3,56	,58		

mais de 15	21	3,90	,41
Total	60	3,79	,56

Respondendo à questão derivada dois “Quais os comportamentos de equipa mais frequentes em equipas de trabalho?” e à hipótese dois “Os comportamentos mais frequentes em equipas de trabalho são a colaboração.”. Verifica-se que os comportamentos mais frequentes são a Colaboração (M= 3,92), o que vem comprovar a hipótese dois.

Dando resposta à questão derivada quatro “O tamanho do número de elementos na equipa tem influência nos estilos de trabalho de equipa” e à hipótese quatro “O aumento do número de colaboradores influencia o nível de colaboração da equipa”. Verificou-se que o tamanho da equipa não tem qualquer influência no nível de colaboração.

5.2.4- Comparação de Médias – Estilo de Resolução de Conflitos

De acordo com os valores da tabela 5.13, não se verifica diferenças relevantes no Compromisso, Cedência, Imposição, Afastamento/Evitamento e Resolução de Problemas face às diferenças no tamanho da equipa.

Tabela 5.13 – Estilo de Resolução de Conflitos

		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Compromisso	1 a 5	17	3,69	,80	.788	.538
	6 a 10	13	3,69	,76		
	10 a 15	9	3,33	1,19		
	mais de 15	21	3,96	,79		
	Total	60	3,73	,86		
Cedência	1 a 5	17	2,65	,90	.969	.432
	6 a 10	13	2,71	,64		
	10 a 15	9	2,83	,84		

	mais de 15	21	2,69	,75		
	Total	60	2,70	,77		
Imposição	1 a 5	17	2,99	,95		
	6 a 10	13	3,33	,69		
	10 a 15	9	3,47	,96	2,489	.053
	mais de 15	21	3,06	,82		
	Total	60	3,16	,85		
Afastamento_Evitamento	1 a 5	17	2,82	1,03		
	6 a 10	13	3,03	,90		
	10 a 15	9	3,37	1,15	2,477	.054
	mais de 15	21	2,76	1,01		
	Total	60	2,93	1,01		
Resolução_Problemas	1 a 5	17	3,63	1,03		
	6 a 10	13	3,85	,90		.493
	10 a 15	9	3,53	,88	.862	
	mais de 15	21	4,07	,72		
	Total	60	3,82	,88		

Respondendo à questão derivada três “Quais os comportamentos de gestão de conflitos mais comuns em equipas de trabalho?” e à hipótese três “Os comportamentos de gestão de conflitos mais comuns são a resolução de problemas e o compromisso.”. Verifica-se que os comportamentos mais comuns são a Resolução de Problemas (M= 3,82) e o Compromisso (M= 3,73) o que comprova com a hipótese três.

5.3- ESTATÍSTICA CORRELACIONAL

Apresenta-se na tabela 5.14 as correlações entre as diferentes variáveis em estudo. Verifica-se que ambos os comportamentos de gestão de equipa (colaboração e qualidade da comunicação interna) têm uma correlação significativa com o comportamento de resolução e gestão de conflitos. No entanto a qualidade da comunicação interna apresenta correlações mais elevadas com cada um dos conflitos de gestão em equipas, comparativamente com a colaboração.

Tabela 5.14 – Correlação entre Variáveis em Estudo

	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	3.1	3.2	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
1.1 Participação	1											
1.2 Consideração	,653**	1										
1.3 Iniciação_Estrutura_Objectivos	,520**	,817**	1									
1.4 Iniciação_Projecto_Estrutura	,366**	,708**	,720**	1								
2.1 Posição_Líder_Equipa	,208	,506**	,547**	,436**	1							
3.1 Colaboração	,572**	,594**	,442**	,450**	,349**	1						
3.2 Qualidade_Comunicação_Interna	,500**	,693**	,626**	,594**	,351**	,770**	1					
4.1 Compromisso	,542**	,645**	,659**	,590**	,407**	,538**	,587**	1				
4.2 Cedência	,356**	,148	,122	,198	-,210	,117	,094	,385**	1			
4.3 Imposição	-,603**	-,502**	-,421**	-,207	-,163	-,313*	-,418**	-,312*	-,012	1		
4.4 Afastamento_Evitamento	-,685**	-,594**	-,501**	-,307*	-,224	-,436**	-,547**	-,483**	-,156	,951**	1	
4.5 Resolução_Problemas	,464**	,684**	,671**	,580**	,360**	,465**	,570**	,691**	,208	-,272*	-,428**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A partir da tabela da correlação entre variáveis constata-se que quanto maior for a orientação para objectivos, maior é a consideração ($r=.82$, $p<0,01$), e não muito distante, quanto maior for a liderança directiva maior é a orientação para objectivos ($r=.72$, $p<0,01$). Por seu lado quanto maior for a liderança directiva menor será a participação ($r=.37$, $p<0,01$) e a cedência ($r=.15$). Isto significa que quanto maior for o grau que o líder de equipa organiza e dirige a actividade dos elementos, maior é a acessibilidade e o interesse do bem-estar da equipa (Sarin & McDermott, 2003; Teas, 1981 e 1983; citado por Sarin & O'Connor, 2009). Mas quanto maior for o grau de participação ($r=.21$) menor é a posição do líder de equipa. Em contra partida, quanto maior for o grau que o líder permita o membros saber os resultados, objectivos e expectativas menor será a participação (Sarin & McDermott, 2003; Teas, 1981 e 1983; citado por Sarin & O'Connor, 2009).

Vemos que quanto maior for a qualidade da comunicação interna maior é a colaboração ($r=.77$, $p<0,01$). Por seu lado quanto maior for a posição do líder de equipa menor é a qualidade da comunicação interna ($r=.35$, $p<0,01$). E quanto maior for a qualidade da comunicação interna maior é a consideração ($r=.69$, $p<0,01$) nas equipas de trabalho. O que leva a querer que o líder ao apostar mais na qualidade da comunicação o nível de colaboração é maior. O estudo de Sarin e O'Connor (2009) mostrou que a consideração se relaciona negativamente com a frequência da comunicação, o que não é contraditório como à partida se possa pensar com os resultados aqui obtidos. Ou seja quanto maior for a consideração do líder para com a equipa menos frequentemente estes se relacionam entre si, isto porque o líder está mais vezes presente. O que aqui se demonstra é que a consideração leva a maior qualidade da comunicação e na lógica do estudo dos autores (Sarin & O'Connor, 2009) a menor frequência de comunicação.

Em contra partida quanto maior a colaboração maior é a liderança directiva ($r=.45$, $p<0,01$) e a orientação para objectivos ($r=.44$, $p<0,01$). Isto significa que quanto mais precisa, clara, detalhada, coerente, perceptível e rápida for a comunicação (Maltz, 2000; van de Ven & Ferry, 1980; citado por Sarin & O'Connor, 2009) maior é o grau de acessibilidade, e bem-estar do líder aos membros de equipa. Por outro lado quanto maior for o nível de colaboração, menor é o conhecimento dos elementos sobre os resultados, objectivos e expectativas (Sarin & McDermott, 2003; Teas, 1981 e 1983; citado por Sarin & O'Connor, 2009).

Quanto maior for a qualidade de comunicação interna maior é o compromisso ($r=.58$, $p<0,01$), maior a resolução de problemas ($r=.57$, $p<0,01$) e menor é o afastamento ($r=.58$, $p<0,01$), e a imposição ($r=.58$, $p<0,01$). Verifica-se que os comportamentos na gestão de equipas (qualidade da comunicação interna e compromisso) não se correlacionam com a cedência. O que remete para variáveis

independentes umas das outras, não há maior cedência pelo facto de se comunicar com maior qualidade. Isto significa que uma comunicação solida, detalhada, precisa, coerente e simples permite uma boa relação e negociação entre as partes na resolução de problemas (Maltz, 2000; van de Vem & Ferry, 1980; Blake & Mouton, 1964; Howat & London, 1980; citado por Sarin & O'Connor, 2009). E com a resolução de problemas, diminui as hipóteses de afastamento ou evitamento uma vez que se consegue chegar a um acordo entre as partes. Logo existe uma variável dependente entre a comunicação, compromisso e resolução de problemas. É de realçar ainda na gestão de conflitos que quanto maior for a imposição ($r=.95$, $p<0,01$) maior será o afastamento. Isto porque o colaborador irá distanciar-se do seu superior.

Podemos afirmar que o número de elementos na equipa de trabalho não tem influência nos estilos de trabalho em equipa, como demonstrado na tabela 5.12 (comparação de médias – Estilo de trabalho em equipa). Não se verifica tal aumento uma vez que a quantidade de elementos numa equipa não influencia a colaboração. Isto porque não é o número de elementos o importante, mas sim o modo como a informação é transmitida assim como a colaboração entre os mesmos. A informação ao ser transmitida de uma maneira que seja bem percebida pelos elementos facilita a relação e entre si mesmos e o líder no alcance e consecução das tarefas (van de Vem & Mouton, 1964; Howat & London, 1980; citado por Sarin & O'Connor, 2009). O que permite uma boa colaboração reforçando assim a coesão no seio da equipa de trabalho (Pinto & Prescott, 1993; Aram, Morgan & Esbeck, 1971; citado por Sarin & O'Connor, 2009). Portanto podemos afirmar que neste estudo verificou-se que o número de elementos não é um factor a ter em conta na influência dos estilos de trabalho em equipa.

Respondendo à questão número cinco “Os estilos de liderança têm influência nos comportamentos de equipa?” têm influência no sentido

em que ambos se correlacionam o que indica que existe uma interdependência. Como se pode ver na tabela 5.14 em que os valores são próximos e positivos, com especial ênfase entre o comportamento e colaboração com os estilos participação ($r=.57$, $p<0,01$) e consideração ($r=.59$, $p<0,01$). Isto significa que uma equipa com uma colaboração sólida reforça a participação, a consideração e até a integração entre o líder e os membros da equipa. Dado ao facto de o líder ser acessível e democrático para com os membros, mas também porque preocupa-se com o bem-estar dos mesmos (Sarin & McDermott, 2003; Teas, 1981, 1983; citado por Sarin & O'Connor, 2009).

Dando resposta à hipótese 5.1 “O estilo de liderança consideração tem uma relação positiva e significativa com os comportamentos de colaboração em equipa”, vemos que os resultados são positivos e significativos, logo existe uma relação positiva entre ambos. Na comunicação vemos uma forte ligação com o estilo consideração ($r=.69$, $p<0,01$) e orientação para objectivos ($r=.63$, $p<0,01$). Em que uma comunicação coerente, clara, precisa e rápida facilita a transmissão do que o líder pretende a cerca dos objectivos, expectativas e resultados da equipa (Sarin & McDermott, 2003; Teas, 1981, 1983; citado por Sarin & O'Connor, 2009). Respondendo à hipótese 5.2 “O estilo de liderança directiva tem relação positiva e significativa com a resolução de problemas” existe de facto uma relação positiva ($r=.58$, $p<0,01$), dado à forma como o líder organiza e dirige a actividade dos membros de equipa.

Dando resposta à questão número seis, vemos que os estilos de liderança influenciam os comportamentos na gestão de conflitos, desde já que no que toca ao afastamento/evitamento os valores são negativos, o que é de esperar. Dado que num ambiente participativo, onde existe consideração entre o líder e os membros, e onde a actividade está organizada e o líder permite ao membros saberem as expectativas, objectivos e resultados, diminui qualquer tendência de

afastamento ou evitamento. E o mesmo sucede com a imposição, mas não deixa de ser susceptível a possíveis casos de cedência. Num ponto mais positivo é que facilita a resolução de problemas na equipa.

Respondendo à hipótese 6.1 “O estilo de liderança participação e colaboração tem uma relação positiva e significativa com a resolução de problemas” verifica-se que existe de facto uma relação positiva e que cujos valores estão muito próximos, participação ($r=.46$, $p<0,01$) e colaboração ($r=.47$, $p<0,01$) se olharmos para a tabela 5.14.

Na hipótese 6.2 “O estilo de liderança Orientação para Objectivos e Liderança Directiva têm uma relação positiva e significativa com o estilo de gestão “resolução de problemas”” confirma-se que existe uma relação positiva sendo os valores da Orientação para Objectivos ($r=.67$, $p<0,01$) e Liderança Directiva ($r=.58$, $p<0,01$).

Respondendo também à hipótese sete “A qualidade da comunicação interna tem uma relação positiva e significativa com o estilo de gestão de “resolução de problemas”” verifica-se que existe uma relação positiva e significativa ($r=.57$, $p<0,01$).

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No âmbito da investigação subordinada ao tema “*Comportamentos de Liderança na Gestão de Conflitos em Equipas de Trabalho*” procurou-se averiguar e compreender o funcionamento das equipas de trabalho nas organizações, no contexto empresarial com o objectivo de compreender a relação laboral entre chefias e subordinados. Mas sobretudo, procurou-se analisar como podemos melhorar as relações hierárquicas interpessoais na resolução de problemas nas organizações, de forma a minimizar os riscos de conflito nas equipas. A análise deste estudo baseou-se nos comportamentos de estilos de liderança e na gestão de conflitos nas equipas de trabalho.

De modo a dar resposta à investigação procedeu-se ao estudo cuja metodologia teve como suporte a revisão de literatura, a realização de um questionário dirigido a elementos, chefes e colaboradores e à análise dos respectivos dados estatísticos.

A partir desta investigação procura-se responder à questão principal: “Quais os estilos de liderança que mais se adequam à resolução de conflitos em equipas de trabalho?”. Do qual se apresentou seis questões derivadas e as suas respectivas hipóteses, das quais se verificam totalmente, parcialmente ou simplesmente não se verificam com os resultados de estudos anteriores realizados.

Olhando para os resultados obtidos neste estudo e comparando-os com os casos estudados constatamos que não se verificam similaridades com os estilos de liderança, posição do líder de equipa, estilo de trabalho em equipa e resolução de conflitos nos trabalhos realizados por Sarin e O’Connor (2009) e de Dreu, et. al. (2001). Comparando então esses resultados vemos que na hipótese um, olhando para os resultados obtidos no Capítulo cinco, os estilos de

participação e consideração são de facto dos mais comuns nos estilos de liderança, ambos apresentando uma correlação positiva. De acordo com a regressão verifica-se que o estilo Consideração é aquele que tem maior peso nos Estilos de Liderança na Iniciação de Estrutura de Objectivos. Isto porque numa situação de estruturação de objectivos, o chefe ao transmitir o que é esperado, numa atitude clara e certificando-se do que é pretendido para alcançar um determinado objectivo é percebido pelos membros. Os colaboradores sentem-se como uma parte integrante na equipa mas também confiança devido à consideração que o chefe tem por eles. Quanto à Participação também verifica-se a sua relevância, sobretudo na relação outra vez com a Iniciação de Estrutura de Objectivos. O que significa que ao haver esta transmissão clara e objectiva do que é pretendido pelo chefe, os colaboradores existe um nível positivo de participação por parte destes. Ao nível do conflito constata-se que na relação entre chefe e colaboradores verifica-se que quanto mais Participação e Consideração existir na equipa, menor é a Imposição e o Afastamento/Evitamento. O que vai de acordo com os resultados de estudos anteriores (Sarin & O'Connor, 2009).

A respeito dos comportamentos mais frequentes em equipas de trabalho, os resultados da hipótese dois mostra que quanto melhor for a qualidade da comunicação dentro da equipa, maior é a colaboração entre os elementos. Dado que a informação ao ser transmitida for precisa, coerente, clara, detalhada e rápida, os membros percebem logo aquilo que tem que fazer. Gera-se assim incentivo no trabalho de equipa no alcance das tarefas e nos objectivos da organização. É de realçar que a Qualidade da Comunicação Interna tem um forte impacto na Consideração. Dado ao facto de determinadas características da qualidade de comunicação estarem interligadas com a consideração na relação entre o chefe e colaboradores. Afastam-se assim possíveis momentos de imposição, afastamento e evitamento, criando-se uma maior coesão na equipa, aproximando líder e subordinados fazendo da qualidade da comunicação interna e a

colaboração, um dos comportamentos mais frequentes em equipas de trabalho.

Em situações de conflitos, os comportamentos mais comuns tendem a ser o compromisso e a resolução de problemas. Tendo em conta aos valores da correlação verifica-se que em situações de conflito, a melhor forma de os minimizar é através de um compromisso das partes na enfase de resolver os problemas. Verificando-se também que existe uma interligação do comportamento de equipa, comunicação com os comportamentos de gestão de conflitos compromisso e resolução de problemas. De facto a inexistência de um destes elementos impossibilitaria a resolução dos conflitos de equipa.

Relativamente ao tamanho de elementos na equipa, verificou-se que não existe qualquer influência na colaboração, fazendo com que o número de elementos não seja um factor relevante. Isto significa que o que importa no funcionamento da equipa é a forma como a informação e a relação que existe entre os membros. Por outras palavras, é a qualidade da comunicação que tem impacto na colaboração.

Ao nível do comportamento dos estilos de liderança, verifica-se que o estilo consideração tem uma ligação positiva e significativa com o comportamento colaboração como se viu na hipótese (5.1). O que vem a demonstrar mais uma vez que a boa interacção do líder com os membros é um factor importante na colaboração, que impulsiona os membros a trabalhem em conjunto em prol do objectivo ou determinada tarefa em questão. Para além da consideração, a participação também tem impacto na colaboração, o que é óbvio dado à interacção entre líderes e colaboradores que facilita a resolução de problemas. Na hipótese (5.2), o estilo liderança directiva de estrutura também tem uma relação positiva na resolução de problemas, assim como a consideração e a orientação para objectivos também terem uma forte relevância na resolução de problemas, validando assim as hipóteses (6.1) e (6.2).

Por sua vez dado que o que vimos até aqui ajuda na resolução de problemas, vemos que também que a qualidade da comunicação trás uma mais-valia na resolução de problemas, confirmando assim a hipótese sete, do qual existe uma relação positiva e significativa entre a resolução de problemas e a qualidade da comunicação interna.

Em suma podemos concluir que os estilos de liderança Participação, Consideração, Orientação para Objectivos e Liderança Directiva influenciam positivamente o trabalho de equipa, assim como a resolução de conflitos. O mesmo se aplica aos comportamentos de equipa Colaboração e Qualidade da comunicação Interna. Nos comportamentos da gestão de conflitos o Compromisso e Resolução de Problemas são os estilos mais adequados na resolução de conflitos. Todos estes estilos reforçam a coesão da equipa, afastando por completo possíveis situações de imposição, afastamento ou evitamento.

Os resultados sugerem que existe uma cultura forte nas equipas na resolução de conflitos, apesar de isto não significar que seja uma forma que exista em todas as empresas. Dado às limitações do estudo, em parte pela amostra ser reduzida, mas também a dificuldade em conciliar a data com os respectivos inquiridos na realização e entrega dos questionários. Os dados recolhidos permitiram observar que a resolução dos problemas nas equipas contribui para um maior reforço da coesão na equipa e na colaboração entre chefe e colaboradores. Daí que esta forma de resolução seja um exemplo a seguir pelas empresas.

Em futuras investigações na área dos comportamentos de liderança e resolução de conflitos sugere-se um estudo mais aprofundado em áreas como a negociação nos conflitos em equipas. Os resultados são um contributo singelo para um melhor funcionamento na resolução de conflitos de equipas de trabalho no sector produtivo.

BIBLIOGRAFIA

- Alexandre Pereira e Carlos Poupá (2012). *Como Escrever uma Tese, Monografia ou Livro Científico usando o Word*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Alice, H. Y. Hon and Wilco, W. Chan (2013). The Effects of Group Conflict and Work Stress on Employee Performance. *Cornell Hospitality Quarterly* 54: 174-184.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A. and Trochim, M. K. (2008). The Critical Role of Conflict Management Strategies, and Team Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 1: 170-188.
- Carsten, K. W. De Dreu, Arne Evers, Bianca Beersma, Esther S. Kluwer and Aukje Nauta (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22: 645-668.
- Celso Luis Alves Pais (2010). Self-managed teams in the auto components industry. Construction of a theoretical model. *Team Performance Management*. Vol. 16 No. 7/8.
- Desivilya, H. S., Somech, A. and Lidgoster H. (2010). Innovation and Conflict Management in Work Teams: The Effects of Team Identification and Task and Relationship Conflict. *Negotiation and Conflict Management Research*. Vol. 3, No 1: 28-48.
- Edeltraud Hanappi-Egger (2005). Diversity in Teams: Source of Conflict or Source of Creativity? Investigating Hidden Mental Models. *Enterprise and Work Innovation Studies*. No 1: 37-43.
- Hans J. Thamhain (2004). Leading Technology-Based Project Teams. *Engineering Management Journal*, Vol. 16, No. 2: 35-42
- Hans J. Thamhain (2011). Critical Success Factors for Managing Technology-Intensive Team in the Global Enterprise. *Engineering Management Journal*. Vol. 23 No 3: 30-36
- Jorge Correia Jesuíno (2005). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Joseph S. Nye, Jr. (2009). *Liderança e Poder*. Lisboa: Gradiva.

Kate K. Chappell and Leah Willis (2013). The Cockcroft difference: an analysis of the impact of a nursing leadership development programme. *Journal of Nursing Management*, 21: 396-402.

Normas da Academia Militar (2008).

Oladimeji Jamiu Odetunde (2013). Influence of Transformational and Transactional Leaderships, and Leaders' Sex on Organizational Conflict Management Behavior. *Gender & Behavior*, 11(1): 5323-5335.

Robert L. Veninga (2000). Building Trust a Changing Environment. A Guide for Health Care Leaders. *Health Progress*. November-December: 42-45

Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertação de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada.

Shikhar Sarin and Gina Colarelli O'Connor (2009). First Among Equals: The Effect of Team Leader Characteristics on the Internal Dynamics of Cross-Functional Product Development Teams. *The Journal of Production Innovation Management*, 26: 188-205.

Soares, M.(2013/2014) – Aulas. Thévenet, 1990.

Stephen J. Zaccaro, Andrea L. Rittman, Michelle A. Marks (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*. 12: 451-483.

Zvi, H. Aronson, Richard R. Reilly, Gary S. Lynn (2006). The impact of leader personality on new product development teamwork and performance: The moderating role of uncertainty. *Journal of Engineering and Technology Management*. 23: 221-247.

ANEXO

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O presente inquérito, com 64 questões, visa recolher dados sobre os comportamentos de liderança na gestão de conflitos em equipas de trabalho. Enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Liderança, Pessoas e Organizações, pela Academia Militar. Os dados recolhidos destinam-se à produção da respetiva dissertação. Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. Os dados de identificação solicitados servem apenas para efeito de interpretação das respostas como um todo.

O presente trabalho procura estudar a relação entre os estilos de liderança e a gestão de conflitos nas organizações.

Por favor responda a todas as questões, com rigor e sinceridade.

Não há respostas corretas, incorretas, próprias ou impróprias.

As suas respostas são muito importantes para nós. Obrigado pela sua compreensão e colaboração.

ESTE INQUÉRITO É ANÓNIMO E CONFIDENCIAL

DADOS DEMOGRÁFICOS

Dos próximos elementos de informação, assinale a sua situação colocando uma cruz no quadrado respetivo:

Género	
Masculino	<input type="checkbox"/>
Feminino	<input type="checkbox"/>

Tempo de Trabalho na Equipa	
Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/>
1 a 2 anos	<input type="checkbox"/>
2 a 5 anos	<input type="checkbox"/>
5 a 10 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 10 anos	<input type="checkbox"/>

Posição na Equipa	
Colaborador	<input type="checkbox"/>
Chefia	<input type="checkbox"/>

Dimensão da equipa (nº de pessoas):

Instruções de Preenchimento

Tendo presente a(s) sua(s) função(ões) na organização, avalie as afirmações abaixo, tendo por base os comportamentos do seu chefe de equipa e com a forma como a comunicação e os conflitos são geridos. Pontue com que frequência cada um dos comportamentos ocorrem, segundo a seguinte escala:

1- Nenhuma; 2- Pouca; 3- Alguma; 4- Muito; 5- Bastante

	1	2	3	4	5
COMPORTAMENTOS DE CHEFIA					
ESTILOS DE LIDERANÇA					
1. Os membros da equipa conseguem exercer influência atendendo à forma como a equipa deve trabalhar.					
2. Os membros da equipa conseguem influenciar as decisões do líder em relação a assuntos relacionados com a equipa.					
3. O chefe de equipa pergunta frequentemente aos membros pelas suas opiniões quando surge um problema que envolva o projecto.					
4. O chefe de equipa toma decisões frequentemente em relação à equipa, sem consultar os membros da mesma.					
5. O chefe de equipa é amigável e acessível.					
6. O chefe de equipa dá-nos conhecimento das mudanças antecipadamente.					
7. O chefe de equipa torna o nosso trabalho agradável.					
8. O chefe de equipa esforça-se pouco para se tornar agradável como membro de equipa.					
9. O chefe de equipa trata os membros como iguais.					
10. O chefe de equipa deixa a equipa saber o que é esperado desta.					
11. O chefe de equipa faz as suas atitudes claras para com os membros.					
12. O chefe de equipa certifica-se de que a sua parte é percebida pelos membros.					
13. O chefe de equipa encoraja o uso de procedimentos uniformes.					
14. O chefe de equipa diz o que deve ser feito e como deve ser feito.					
15. O chefe de equipa define os prazos de quando o trabalho deve ser feito.					
16. O chefe de equipa mantém padrões definitivos de desempenho.					
17. O chefe de equipa questiona os membros para seguirem as regras e regulamentos					
POSIÇÃO DO LÍDER NA EQUIPA					
1. O chefe de equipa é respeitado pelas suas capacidades de gestão.					
2. O chefe de equipa é respeitado pelas suas capacidades técnicas.					
3. O chefe de equipa está bem “conectado” na organização.					
4. O chefe de equipa ocupa uma posição elevada na organização.					
5. O chefe de equipa desfruta de autoridade na organização.					
6. O chefe de equipa tem responsabilidade de decisão significativa na organização.					
COMPORTAMENTOS DA EQUIPA					

1. Quando lida com um problema relacionado com a tarefa, a equipa concentra-se em encontrar a melhor solução.					
2. A relação interpessoal na equipa é de apoio e suporte.					
3. Quando a aproximação à resolução do problema falha, a equipa foca-se na aprendizagem dessa falha.					
4. A natureza da relação interpessoal nesta equipa é tal que os seus elementos agem de modo a suprir as dificuldades internas.					
5. Quando os membros da equipa trabalham em conjunto nos problemas, tendem a juntar-se com as ideias de cada um.					
6. Após desacordo na equipa, todos voltam aos seus respectivos trabalhos com normalidade.					
7. Os membros de equipa partilham regularmente informação de projectos com cada um.					
8. No exercício das suas atribuições, os membros de equipa actuam como consultores de cada um.					
9. Quando alguém da equipa comete um erro, os outros tendem a ajuda-lo(a).					
10. Na relação entre membros, cada um discute de forma livre o que pensa e sente.					
11. Na interacção com membros de equipa, é aceitável perguntar acerca de algo que não entende.					
12. A troca de informação na nossa equipa é de confiança.					
13. A troca de informação na nossa equipa é fácil de compreender.					
14. A troca de informação na nossa equipa é suficientemente detalhada para que seja útil.					
15. A troca de informação na nossa equipa inclui tópicos que são de relevância para quem comunica e para quem recebe.					
16. A troca de informação na nossa equipa torna difícil a criação de ideias.					
17. As informações trocadas na nossa equipa estão actualizadas.					
18. A troca de informação na nossa equipa é precisa.					
19. A troca de informação na nossa equipa é contestável/litigável.					
20. Foi difícil entrar em contacto com os membros de equipa					
21. A troca de informação na nossa equipa inclui tópicos que foram do interesse de ambos.					
RESOLUÇÃO DE CONFLITOS					
Quando temos um conflito na nossa equipa, o nosso chefe procede da seguinte forma:					
1. O chefe de equipa tenta conceber uma solução de meio-termo.					
2. O chefe de equipa enfatiza a criação de uma solução baseada no compromisso.					
3. O chefe de equipa insiste que todos devem contribuir de forma equilibrada.					
4. O chefe de equipa esforça-se sempre que possível para atingir um compromisso.					
5. O chefe de equipa cede aos desejos do outro lado.					
6. O chefe de equipa concorda com a outra parte.					

7. O chefe de equipa tenta acomoda-se ao outro lado.					
8. O chefe de equipa adapta-se às metas e interesses dos outros elementos.					
9. O chefe de equipa impõe forçosamente o seu ponto de vista					
10. O chefe de equipa procura ganhos.					
11. O chefe de equipa luta por um resultado em prol de si.					
12. O chefe de equipa faz tudo para ganhar					
13. O chefe de equipa evita confrontos baseados nas diferenças.					
14. O chefe de equipa evita as diferenças de opinião o quanto possível.					
15. O chefe de equipa tenta diminuir as diferenças.					
16. O chefe de equipa tenta evitar o conflito com outros.					
17. O chefe de equipa examina as questões até encontrar a solução que realmente o satisfaz a si e aos outros elementos.					
18. O chefe de equipa mantém-se firme pelos seus interesses e objectivos bem como dos restantes elementos.					
19. O chefe de equipa examina ideias de ambos os lados por forma a encontrar uma solução ideal e mutua.					
20. O chefe de equipa trabalha para uma solução que sirva o melhor possível os seus interesses e os dos outros elementos.					

CHEGOU AO FIM

Muito Obrigado pela sua Colaboração

